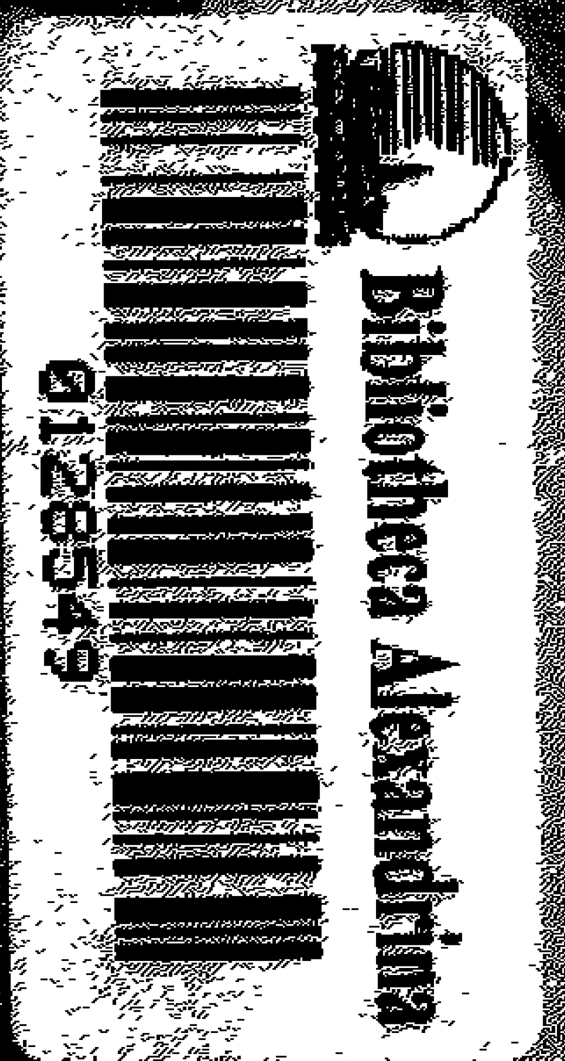
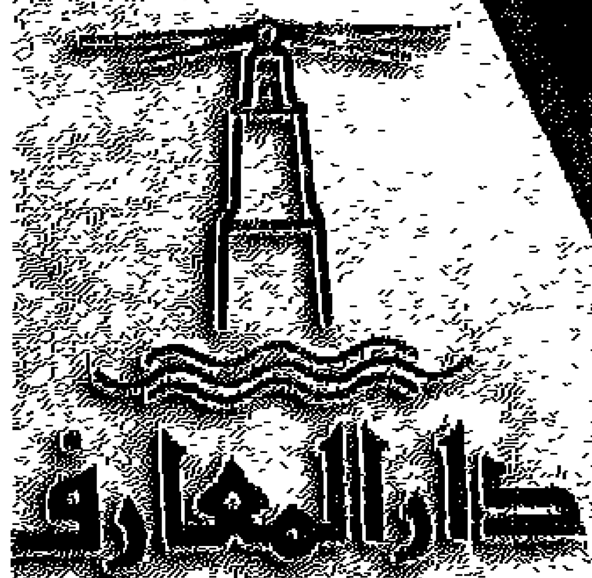
استراتيجيات بناء

المهارات السلوكية للقادة الإداريين

دكتور
فاروق السيد عثمان





استراتيجيات بناء
المهارات السلوكية للقادة الإداريين

الأستاذ الدكتور
فاروق السيد عثمان
أستاذ علم النفس - كلية التربية
جامعة المنصورة

١٩٩٧



دار المعارف

رقـم الايــداع :	٨٤١٨ / ٩٥
التـرقـيم الدولى :	ISBN 977-02-5044-9

دار المعارف : ١١١٩ كورنيش النيل - القاهرة - جمهورية مصر العربية
٤٢ شارع سعد زغلول - الاسكندرية - ت : ٤٨٠٧٧٣٨

مقـــدمة

يشهد العقد الأخير من هذا القرن تحولات كبرى على المستوى المعلوماتي والمعرفي في آن واحد. فنجد أن «الفن توفلر» عالم المستقبليات الأمريكي يرى أن الانفجار المعرفي تأسس على المعرفة التي تصنع الكيان الإنساني وتبلور صيغ جديدة من الأفكار والقيم. ويمكن أن نرى جميع القوانين التي صاغها العقل الإنساني يعاد تشكلها من جديد، ومن هو قيد التشكل يمكن أن يتم صياغته برؤية جديدة ترتكز في أن الأدارة لم تعد مفهوما يركز على التعامل مع المعلومات والأفكار ووسائل الإنتاج بل تعدت إلى التعامل مع الأفراد الذين يقومون بإنجاز المهام واتخاذ القرارات ولهذا يمكن أن نقول أن القيادة هي فن إدارة الناس بحيث يكونون أكثر إنجازاً وأنتماءً وتوحداً مع مؤسساتهم. فلا يمكن إدارة الناس، بل يمكن إدارة المخزونات أما الناس يجب أن يقادوا. فالقيادة علم وفن. ويعني بالعلم أن القائد يمكنه أن يمتلك المفاهيم الناجحة في عمليات التخطيط والمتابعة واتخاذ القرارات، أما الفن فيعني أن القائد يمتلك حساً إبداعياً في التفكير وعقلا منفتحا على جميع الخبرات من خلال تنمية التفكير الاستراتيجي الذي يقود إلى تطوير أداء المنظمة.

فالقائد الذي ينعزل عن العاملين سوف يخسر الكثير من الأفكار التي يمكن أن يحصل عليها من هؤلاء العاملين ليطور من أداء مؤسسته. إن التفكير القائم على تطوير آليات الإدارة هو أحد النتاجات التي تتبناها اقتصاديات السوق الحر بعد انهيار الفكر الاشتراكي. وبدون رؤية للفكر الاستراتيجي سوف تكون عناصر المخاطرة في زيادة الانتاج محفوفة بالمخاطر وتطوير آيات الإنتاج سوف تظل مشكوكا في جدواها. أن خلق جيل من القادة المبدعين سمة العصر لآن بدون الإبداع سوف نخسر معركة التطور والتقدم. إن الهندسة الإدارية تحتاج إلى نماذج من الإداريين القادة الذين يمتلكون الفكر الذي يؤدي إلى أقصى حد من الإنتاج بأستخدام الوسائل المتاحة. إنها نوع من المزاوجة بين معرفة جوانب الإدارة الثلاثة وهي : الجانب المهني التخصصي والجانب الإنساني، والجانب الثقافي، وبغياب أحد هذه الجوانب ستظل الإدارة غير مكتملة ناقصة الرؤيا.

لذا جاء الكتاب ليقدم تصورات عن تساؤلات كثيرة ويفتح مجرى فى فضاء التساؤل. - والتساؤل أعتى من السؤال - لأن السؤال حركة لهذا الجواب اما التساؤل فهو حشد من الحركات لا يعرف الأناة، أنه ترحال دائم وسفر لا يكل، بل أنه إقامه فى الرحيل بل أكثر من ذلك أنه السكون المتحرك. ويتضمن الكتاب تسعة فصول. أولها بعنوان «وصف الذات مدخل للقيادة الناجحة» واشتمل موضوعات شتى هى : تحديد وصف الذات، وتحقيق الذات مع وضع مقياس وصف الذات ووجهه الضبط، وخرائط الأساليب المعرفية. وجاء الفصل الثانى بعنوان «الشخصية تصور للقيادة المتميزة» وضم هذا الفصل مفاهيم الشخصية، وعوامل الشخصية، وخصائص القائد الفعال، والذكاء الإجتماعى والكاريزمية، ومقياس الأنبساط والأنطواء، ومقياس الأتزان والعصابية، ومقياس السيطرة بينما جاء الفصل الثالث بعنوان «دور الدافعية فى مجال القيادة» . وتضمن عدة موضوعات منها تعريف الدافع، ونظرية الدافع الأنسانى ونظرية Y, X لمكاكر يجور، وربط الإنجازات بالمكافأت ومقياس حاجات العمل. أما الفصل الرابع فعنوانه «ضغوط العمل وكيفية التخلص منها» . واشتمل هذا الفصل على عدة موضوعات منها العوامل السيكولوجية لضغوط العمل، وجولة حول الانهاك النفسى والقلق، ومقياس الإحساس بالأنهاك والرضا الوظيفى وعلاقته بالتحفيز، ومقياس الرضا عن العمل. وجاء الفصل الخامس بعنوان «القيادة المتميزة» . وأشتمل هذا الفصل على موضوعات شتى منها : مفهوم القيادة المتميزة، وتنظيم عناصر الإدارة القيادية، وتبادل الأدوار فى منظومة الإدارة، والارتباط بين الريادة وحل مشكلات والأنجاز، والخيال رؤية للقادة، والتدريب على الأبداع، ومكونات التفكير الإبداعى، وأسلوب العصف الذهنى، وجاء الفصل السادس بعنوان «القيادة المتميزة رؤية فى إتخاذا القرار» . وأشتمل هذا الفصل عدة موضوعات منها نظريات القيادة، وأنماط القيادة، واتخاذ القرار، واستراتيجية الإدارة العليا، وقياس الذكاء الأستراتيجى، والتفكير الاستراتيجى. وجاء الفصل السابع بعنوان «القيادة المتميزة وأستشراف المستقبل» وأشتمل هذا الفصل من مفاهيم عديدة منها مهارات القيادة المتميزة، والتزامات القادة العشرة، وبرنامج تنمية مهارات القيادة، ثم أستبيان ممارسات القيادة المتميزة. وجاء الفصل الثامن تحت مسمى أستراتيجيات التفكير فى تطوير أداء

فى تطوير أداء مهارات العمل. وأشتمل هذا الفصل على استراتيجيات التفكير، المتمثلة فى التفكير العلمى، والتفكير الناقد، والتفكير الابداعى. بينما جاء الفصل الأخير بعنوان «القياس السوسيو مترى داخل الجماعة» وأشتمل هذا الفصل على موضوعات عن جماعة العمل، وبناء العلاقات الإجتماعية وعلاقة العمل والاتصال، السلوك التعصبى والتعامل مع الجمهور.

ولا يفوتنى فى ختام المقدمه أن أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان إلى مؤسسة دار المعارف، منارة العلم وبوتقه المعرفة ومدرسة الأجيال لتبنيها كتاباتنا وجهودنا العلمية المتواضعه ونشرها فى ربوع العالم العربى وأخص بالذكر امتنانى البالغ للسيد الأستاذ/ عصمت على عمر وكيل إدارة النشر الجامعى لاشرافه على أخراج الكتاب بهذه الصورة الممتازة وتقديمه فكره الغلاف واشرافه على تنفيذها كعهدنا به دائماً وكما فعل فى مؤلفاتنا السابقة «سيكولوجية اللعب والتعلم، سيكولوجية القراءة، الأحصاء التربوى والقياس النفسى وسيكولوجية إدارة الوقت وتنمية مهارات التفكير الاستراتيجى»، ولا أنسى أن أعبر عن شكرى للأستاذ / رمضان عبد القادر النقراشى الذى قام بكتابة الكتاب والأنسة / ريم نبيل التى اضطلعت بتنفيذ الغلاف جزاهم الله عنى خير الجزاء.

وعلى الله قصد السبيل.

الاسكندرية : مايو ١٩٩٦

دكتور

فاروق السيد عثمان



محتويات الكتاب

الفصل الرابع
ضغوط العمل وكيفية التخلص منها

الفصل الخامس
القيادة المتميزة

الفصل السادس

القيادة المتميزة ... رؤية فى إتخاذ القرار

الفصل السابع

القيادة المتميزة ... أستشراف المستقبل

الفصل الثامن

أستراتيجيات التفكير فى تطوير أداء مهارات العمل

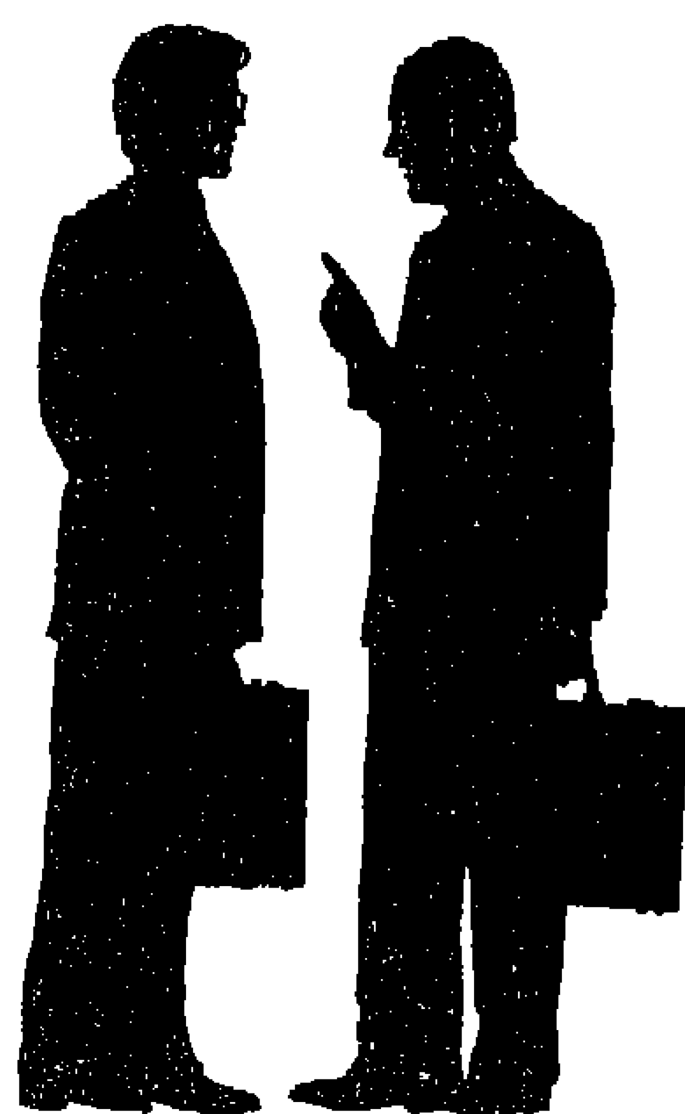
الفصل التاسع

القياس السوسيومتري داخل الجماعة

الفصل الأول

وصف الذات مدخل للقيادة الناجحة

* مفهوم وصف الذات
* تحقيق الذات.
* مقياس وصف الذات.
* مقياس وجهه الضغط.
* خرائط الأساليب المعرفية.



الفصل الأول

وصف الذات مدخل للقيادة الناجحة

مفهوم ووصف الذت

إن القائد يجب أن يسأل نفسه السؤال الآتى: من أنا رغم سذاجة هذا السؤال إلا إذا وجه إلينا نحتار فى الإجابة عليه. فقد تتصور نفسك من خلال إطار وضعته لنفسك وحرصت على رؤيته كل يوم وقد يكون هذا الإطار غير واقعي. فالقائد الناجح هو الذى يعرف من هو. وتعتبر معرفة الذات مفتاح جيد للقيادة الفعالة. والذات هى الشعور والوعى بكينونة الفرد، حيث إن الذات تنمو وتنفصل تدريجيا من المجال الإدراكى. وتتكون بنية الذات كنتيجة للتفاعل مع البيئة وتشمل الذات المدركة، والذات الاجتماعية، والذات المثالية، وقدت منص قيم الآخرين وتسعى إلى التوافق والثبات.

ويستعمل مصطلح الذات بمعنيين هما: تعرف الذات بأنها اتجاهات الشخص ومشاعره عن نفسه. ومن ناحية أخرى تعتبر الذات مجموعة من العمليات السيكولوجية التى تحكم السلوك والتوافق. ويمكن أن نطلق على المعنى الأول «الذات كموضوع"Self - as- Object" حيث أنه يعين اتجاهات الشخص ومشاعره ومدركاته وتقييمه لنفس الموضوع. وبهذا المعنى تكون الذات فكرة الشخص عن نفسه. ويمكن أن نطلق على المعنى الثانى «الذات – كعملية Self - as - Process فالذات هى فاعل بمعنى أنها تتكون من مجموعة نشيطة من العمليات كالتفكير والتذكر والإدراك. (هول، لينذرى، ١٩٧٨).

ويرى سيموندس (١٩٥١) أن الذات عبارة عن مجموعة من العمليات هى الإدراك والتفكير والتذكر المسئولة عن تطوير وتنفيذ خطة عمل للوصول إلى إشباع استجابة البواعث الداخلية. وتتكون الذات من أربعة جوانب:

١- كيف يدرك الفرد نفسه؟

٢- ما يعتقده أنه نفسه؟

٣- كيف يقيم نفسه؟

٤- كيف يعزز نفسه؟

ويميز لندهولم (١٩٤٠) بين الذات الذاتية، والذات الموضوعية. فتتكون الذات الذاتية من تلك الرموز التى يعى الفرد نفسه من خلالها وما يعتقده الفرد عن نفسه.

أما الذات الموضوعية فهى تشير إلى ما يعتقده الآخرون عن الفرد. وكلما كانت هناك مسافة كبيرة بين الذات الذاتية والذات الموضوعية أدى ذلك إلى تشوية لذات الفرد عن نفسه. وكلما قلت المسافة أدى إلى تصور صحيح للفرد عن نفسه.

ويرى ميد (١٩٣٤) أن الذات موضوعاً للوعى أكثر منها نظاما من العمليات. وتتكون الذات من خلال التفاعل الاجتماعى. وبالتالى فإنه تنمو للفرد ذات عائلية. وذات مدرسية. وذات مهنية. وتطور الذات تتوقف على نوع العلاقات الاجتماعية بين الفرد والمؤسسة التى يعمل فيها. فالفرد الذى يشعر بإحباط فى العمل مثل قلة الدخل أو تخطية فى الترقية يؤدى ذلك إلى تكوين ذات سلبية عند الفرد. ويعتقد روجرز أن الذات يمكن أن تتأثر بثلاثة مفاهيم هى:

١- الحاجة إلى الإعتبار الإيجابى.

٢- الحاجة إلى إعتبار الذات.

٣- شروط التقدير.

ويرى تشودوركوف (١٩٥٤) أن الفرد يبنى ذاتا واقعية فى ضوء ما يراه الآخرون. وتوصل هذا الباحث إلى الآتى: «أنه كلما زاد الاتفاق بين وصف الشخص لنفسه ووصف الآخرين له قل الدفاع الادراكى وارتفع مستوى التوافق الشخصى. وكلما زاد الاتفاق بين وصف الشخص لنفسه وتقييم الآخرين له زادت كفاية توافقه الشخصى.

وإذا كان هناك فضل يمكن أن يضاف لمعرفة الذات فإنه يعود إلى «كارل روجرز». ومن أهم المفاهيم التى قدمها روجرز ما يلى:

١- مفهوم الكائن العضوى وهو الفرد ككل والذى يتميز فى رأى هذه النظرية بأنه يستجيب لكل منظم للمجال الظاهرى لإشباع حاجاته المتباينة. كما أن تحقيق الذات وصيانتها وترقيتها هى دافع الإنسان. (مصطفى فهمى: ١٩٦٧).

٢- الذات هى المحور الرئيسى للخبرة التى تحدد شخصية الفرد. ففكرتنا عن ذاتنا، أى الطريقة التى ندرك بها ذاتنا هى التى تحدد نوع شخصيتنا وكيفية إدراكنا لها. (لويس مليكة. ١٩٨٩).

ويوجد مفهوم آخر مرتبط بالذات يسمى مفهوم الذات Self - Concept ويعرف حامد زهران (١٩٦٧) مفهوم الذات بأنه تكوين فرضى منظم موحد ومتعلم للمدركات الشعورية والتصورات والتعميمات الخاصة بالذات، يبلورخ الفرد ويعتبره تعريفا نفسيا لذاته. ويرتبط مفهوم الذات بمجموعة من المفاهيم منها:

١- عاطفة اعتبار الذات:

انتهى ماكدوجال (Mc Dougall) إلى أن تكامل الشخصية رهن بشرطين:

أ- انتظام مالدى الفرد من عواطف.

ب- انتظام هذه العواطف فى بنائها وتكاملها فى وحدة تتوجها عاطفة اعتبار الذات، وهى العاطفة التى تدور حول فكرة الفرد عن نفسه حيث تأخذ الذات كموضوع لها، تحدد درجة تكاملها الثبات النهائى للفرد. (فراج، ١٩٧٠).

٢- تأكيد الذات:

يميل الفرد إلى تأكيد ذاته بدافع التقدير والاعتراف والاستقلال والاعتماد على الأشياء والرغبة فى القيادة. ويدفع تأكيد الذات إلى تحسين الذات. وحاجته إلى التقدير تدفعه إلى السعى دائما لإحراز المكانة والقيمة الاجتماعية، ويعمل حافز توكيد الذات على إشباع الفرد للنجاح الذى حققه فى مهام قيادته معينة.

٣- اعتبار الذات:

يعرف اعتبار الذات بأنه تقييم صريح للنقاط الحسنة والسيئة فى الفرد. فالقادة الذين يمتلكون درجة مرتفعة فى اختبار الذات فأنهم يعتبرون أنفسهم أشخاصا مهمين يستحقون الاحترام والاعتبار. وباعتبار أن الذات تؤثر على تحديد مستوى الطموح للفرد.

تحقيق الذات:

يعنى تحقيق الذات بأن يكون مفهوم الذات أمرا واقعا. ويحاول الفرد تحقيق إمكاناته الكامنة بكل ما يحتاج له من طرق ويمثل هذا المفهوم الدافع الرئيسى الذى يسعى الفرد لتحقيقه. ويتميز الأفراد المحققون لذواتهم بالآتى:

١ - أن لهم اتجاها واقعيا.

٢- إنهم يتقبلون أنفسهم والآخرين والعالم الطبيعى كما هو عليه.

٣- إنهم يتمركزون حول المشاكل بدلا من تمركزهم حول أنفسهم.

٤- إنهم يتسمون بالاستقلال الذاتى.

٥- أن لديهم ذخيرة عظيمة من الأبداع والابتكار.

أبعاد مفهوم الذات:

يمتلك الفرد مجموعة من الذات التى تتمثل فى الآتى:

١- الذات كما يعتقد حقيقة بما هو كائن.

٢- الذات كما يتمنى أن يكون عليه.

٣- صورة الذات كما يعتقد أن الآخرين يرونها.

كيف يصف القائد نفسه؟

يجب على القائد أن يتعرف على جميع نواحى الامكانات التى يمتلكها. وباتلالى فعملية النقد تمكنه من معرفة قدراته. وعموما القائد يجب أن يصف نفسه فى ضوء المحكات الآتية:

١ - المحك العقلى المعرفى.

٢- المحك الوجدانى الانفعالى.

٣- محك الشخصية.

٤- المحك الاجتماعى.

٥- محك الاتصال اللفظى وغير اللفظى.

وفى ضوء المحكات الذاتية الخمسة السابقة يمكن معرفة هذه الخصائص فى ضوء ما يراه الاخرون. وكلما كان الفرق بين ما يشعر به من خصائص وما يراه الآخرون كبيرا كلما كان المفهوم عن نفسه مشوها وغير صحيح، وكلما كان الفرق صغيرا دل على أن الفرد يتجه إلى التكامل والاتزان وهذا موضح فى الآتى:

أ- صورة الفرد فى ضوء ما يراه هو نفسه.

ب- صورة الفرد فى ضوء ما يراه الآخرون.

١- إذا كان أ أكبر من ب يتولد احساس بالزهو والغرور والتعالى.

٢- إذا كان أ أقل من ب يتولد احساس بالدونية والنقص.

٣- إذا كان أ يساوى ب يتولد إحساس بالاتساق والاتزان والتكامل.

ويعتبر مفهوم الذات البروميتر الذى يعبر عن الصحة النفسية للفرد، وبالتالى فإن القائد يجب أن يهتم بهذا الجانب فى وصف ذاته.

مقياس وصف الذات

ملاحظات

يوجد أمامك مجموعة من العبارات ثنائية البعد التى تعبر عن مجموعة من الصفات الشخصية بدرجة معينة. وتتدرج تلك الصفات على مقياس متدرج يبدأ من (١) إلى (٥). برجاءوضع دائرة حول الدرجة التى تشعر أنها تنطبق عليك.

مثال: أجب على السؤال التالى:

اميل ١ ٢ ٣ ٤ ٥ اميل إلى التنافس مع زملائى فى انجاز مع زملائى فى انجاز الاعمال.

١- إذا وضعت دائرة حول الرقم (١) أو الرقم (٢) فهذا يدل أنك تميل إلى التعاون مع زملائك فى إنجاز الأعمال.

٢- إذا وضعت دائرة حول الرقم (٤) أو الرقم (٥) فهذا يدل على أنك تميل إلى التنافس مع زملائك فى إنجاز الأعمال.

٣- إذا وضعت دائرة حول الرقم (٣) فهذا يدل على أنك غير متأكد من صفة التعاون أو التنافس فى هذا الموقف.

أجب على الاسئلة الآتية وذلك بوضع دائرة حول الرقم الذى تشعر أنه ينطبق عليك.

الرقم	الصفة	التقدير	الصفة
١	مندفع فى اتخاذ القرار	١ ٢ ٣ ٤ ٥	متروى فى اتخاذ القرار.
٢	أفضل مناقشة الآخرين عند اتخاذ القرار.	١ ٢ ٣ ٤ ٥	أفضل أن اتخذ القرار بنفسى.
٣	أثق فى العاملين معى بلا حدود.	١ ٢ ٣ ٤ ٥	اتحفظ على العاملين بلاحدود.
٤	أميل إلى التفاؤل فى العمل.	١ ٢ ٣ ٤ ٥	اميل إلى التشاؤم فى العمل.
٥	أميل إلى أسلوب التنافس فى العمل.	١ ٢ ٣ ٤ ٥	اميل إلى التعاون فى العمل.
٦	أميل للحزم مع العاملين لزيادة الانتاج.	١ ٢ ٣ ٤ ٥	اميل للتسامح مع الاخرين لزيادة الانتاج.
٧	استخدام القوانيين لتنظيم سير العمل.	١ ٢ ٣ ٤ ٥	استخدام العلاقات الانسانية لتنظيم سير العمل.
٨	استخدام أسلوب التشجيع والثواب.	١ ٢ ٣ ٤ ٥	استخدام أسلوب التوبيخ والعقاب.
٩	اتسم بالواقعية فى العمل.	١ ٢ ٣ ٤ ٥	اتسم بالمثالية فى العمل.
١٠	صريح فى علاقاتى مع زملائى.	١ ٢ ٣ ٤ ٥	كتوم فى علاقاتى مع زملائى.
١١	واسع الحيلة فى مواجهة الأزمات.	١ ٢ ٣ ٤ ٥	قليل الحيلة فى مواجهة الأزمات.
١٢	بسيط فى علاقاتى مع زملائى.	١ ٢ ٣ ٤ ٥	متكلف فى علاقاتى مع زملائى.
١٣	أحب المجازفة فى العمل.	١ ٢ ٣ ٤ ٥	اكره المجازفة فى العمل.
١٤	اشع بأننى ناجح فى حياتى العملية.	١ ٢ ٣ ٤ ٥	أشعر بأننى فاشل فى حياتى العملية.
١٥	متذبذب عند اتخاذ قراراتى.	١ ٢ ٣ ٤ ٥	اثبت على قراراتى.
١٦	كثيرا ما انتقد الاخرين.	١ ٢ ٣ ٤ ٥	قليلا ما أنتقد الاخرين.
١٧	اشعر بقلق تجاه المواقف الجديدة.	١ ٢ ٣ ٤ ٥	لا تزعجنى المواقف الجديدة.
١٨	احب من يحفزنى على العمل.	١ ٢ ٣ ٤ ٥	لا احتاج إلى من يحفزنى للعمل.
١٩	قادر على تحمل المسئولية تجاه لاعمال لمطلوبة	١ ٢ ٣ ٤ ٥	هرب من تحمل المسئولية تجاه الاعمال المطلوبة.
٢٠	احب أن اثبت ذاتى بإستمرار.	١ ٢ ٣ ٤ ٥	لا أشعر بالحاجة إلى أثبات ذاتى بإستمرار.

القواعد التى يجب أن يتميز بها القائد

١ – الثقة بالآخرين أمر ضرورى.

٢ – القائد يجب أن يكون معلماً.

٣– على القائد ألا يتحول إلى حلاَّل للمكشلات.

٤– يجب أن يمتلك القائد القدرة على الاتصال بالآخرين.

٥– يجب أن يحسن القائد استخدام الوقت.

٦– يجب أن يعتمد القائد على قوة الحدس.

٧– يجب على القائد أن يكون مستعداً لإزاحة العاملين إذا توفر السبب.

٨– يجب على القائد أن يحيط بمن يعملون معهم بالرعاية.

٩– يجب على القائد أن يكون صاحب رؤى.

١٠– يجب على القائد أن يضع طموحاته الشخصية فى المقام الثانى بعد أهداف المؤسسة التى يتولى قيادتها.

١١– يجب أن يعرف القائد كيف يدير الاجتماعات.

١٢– يجب أن يفهم القائد عمليات صنع القرار وتطبيقه.

١٣– يجب أن يمتلك القائد سهل الاقتراب منه.

١٤– يجب أن يمتلك القائد حساً للدعابة والفكاهة.

١٥– يجب أن يكون القائد حاسم قاطع:.. ولكن يتعقل.

١٦– يجب أن يرى القائد نفسه بطريقة موضوعية.

١٧– يجب أن يكون القائد ممن يمكن الاعتقاد عليه.

١٨– يجب أن يكون القائد من ذوى العقول التفتحة.

١٩– يتوجب على القائد أن يرسخ مقاييس ومعايير عالية للنبل والسمو.

٢٠– يجب أن يكون القائد مثالا للاستقامة والأمانة.

نشاط القواعد:

ضع درجة أمام كل صفة تشعر أنها تنطبق عليك.

الدرجة / الصف	أقل من المتوسط — المتوسط — أعلى من المتوسط ٠ ١٠ ٢٠ ٣٠ ٤٠ ٥٠ ٦٠ ٧٠ ٨٠ ٩٠ ١٠٠	الدرجة
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		
٧		
٨		
٩		
١٠		
١١		
١٢		
١٣		
١٤		
١٥		
١٦		
١٧		
١٨		
١٩		
٢٠		

مقياس وجه الضبط

أجب على الأسئلة الآتية وذلك بوضع علامة (×) إذا كانت الإجابة (نعم)، أو وضع علامة (×)، إذا كانت الأجابة (لا). لا توجد إجابة صواب وأخرى خاطئة.

العبـــــــارة	نعم	لا
١- هل يعتقد أن الانسان يولد محظوظاً؟	( )	( )
٢- هل تعتقد أن نجاح الفرد يأتى من مجهوده الشخصى؟	( )	( )
٣- هل ترى أن ترقيتك فى العمل نتيجة الصدفة؟	( )	( )
٤- هل تعتقد أنه من الأفضل أن تكون ذكياً من أن تكون محظوظاً؟	( )	( )
٥- هل أنت من النوع الذى يعتقد أن التخطيط للمستقبل يجعلك أكثر نجاحاً فى العمل؟	( )	( )
٦- هل تؤمن بالمثل الذى يقول درهم من الحظ أفضل من قنطار من الجهد؟	( )	( )
٧- هل تشعر أن الخرزة الزرقاء تمنع الحسد؟	( )	( )
٨- هل تحتاج إلى الحظ فى العمل؟	( )	( )
٩- هل تعتقد أن انجاز القرارات الناجحة التي قمت بها حدثت بالصدفة؟	( )	( )
١٠- هل تستطيع أن تغير الواقع بمجهودك الشخصى؟	( )	( )
١١- هل تعتقد أن التعويذة يمكنها أن تجلب النجاح فى المهام الصعبة فى عملك؟	( )	( )
١٢- عل تعتقد أن الحظ فى الحياة أكثر أهمية من الذكاء؟	( )	( )

تابع : مقياس وجه الضبط

أجب على الأسئلة الآتية وذلك بوضع علامة (X) إذا كانت الإجابة (نعم)، أو وضع علامة (X)، إذا كانت الأجابة (لا). لا توجد إجابة صواب وأخرى خاطئة.

العبـــــــارة	نعم	لا
١٣- هل تشعر أن الأشياء الجديدة تحدث بسبب العمل الشاق؟	( )	( )
١٤- الأفراد المحفوظين غالباً يحققوا نجاحاً أكثر من الأذكياء؟	( )	( )
١٥- هل تعتقد أن المؤسسة الناجحة تحتاج إلى الحظ لتحقيق النجاح؟	( )	( )
١٦- هل تعتقد أن رؤسائك فى العمل يجب أن يسمحواا لك بأتخذ القرار؟	( )	( )
١٧- هل تعتقد أن العزيمة أهم من الحظ فى النجاح؟	( )	( )
١٨- هل تعتقد أن النجاح يحتاج إلى الكثير من الجد وقليل من الحظ ؟	( )	( )
١٩- هل تعتقد أن كفاءتك هى سر نجاحك فى عملك؟	( )	( )
٢٠- هل تعتقد أن تقديرك لذاتك أفضل من تقدير رؤسائك لك ؟	( )	( )

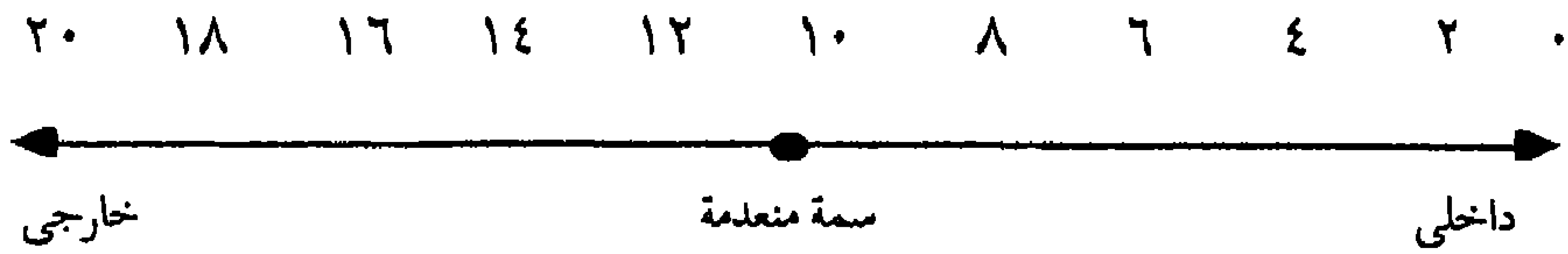
مفتاح التصحيح

١ نعم ٢ لا ٣ لا ٤ لا ٥ لا ٦ نعم ٧ نعم

٨ نعم ٩ نعم ١٠ لا ١١ نعم ١٢ نعم ١٣ لا ١٤ نعم

١٥ نعم ١٦ لا ١٧ لا ١٨ لا ١٩ لا ٢٠ لا

الدرجـــات







خرائط الأساليب المعرفية

«كرسة الأسئلة»

التعليمات:

- توجد مجموعة من الأساليب المعرفية. وعليك قراءة كل عبارة بدقة.
- اختر أحد العبارتين من (أ) أو (ب) ثم ضع الرمز حول العبارة التى تجدها مناسبة فى ورقة الإجابة.
- لا توجد عبارة صواب أو خطأ فى وقت واحد.
- لا تترك أى عبارة دون الإجابة عنها.

١ - اسلوب الاستقلال - الاعتماد على المجال

١- عند القيام بحل مشكلة ما، فأننى أميل غالبا إلى:

(أ) القيام بالحل دون مساعدة أحد.

(ب) أطلب مساعدة الآخرين.

٢- عندى قدرة على التعامل مع الموضوعات من خلال:

(أ) عزل العناصر للموضوع المدرك من الموضوع الكلى.

(ب) عدم القدرة على عزل العناصر بسهولة من الموضوع الكلى.

٣- إذا وجدت نفسى وسط جماعة فإننى أفضل:

(أ) استخدام خبرتى الذاتية فى حل مشكلاتى.

(ب) الاستفادة من خبرات الاخرين فى حل مشكلاتى.

٤- عند القيام بحل مشكلة دراسية، فأننى أميل إلى:

(أ) تحليل الموضوع إلى عناصره الأولية.

(ب) التعامل مع المشكلة بشكل شمولى.

٥- عند اتخاذ القرارات الهامة فى حياتى فأننى أرغب فى:

(أ) الاعتماد على نفسى فى اتخاذ القرارات.

(ب) الاعتماد على الأكبر منى سنا فى مساعدتى على اتخاذ القرارات.

٢- أسلوب التريث - الاندفاع

١- عندما يطلب أحد منى المشورة فإننى:

(أ) أدقق واخذ وقتا ثم أقدم له المشورة.

(ب) أقدم المشورة بسرعة.

٢- عندما يسأل المدرس سؤالا فى الفصل فأننى:

(أ) أتأنى فى رفع يدى وأخذ وقتا فى التفكير قبل الأجابة.

(ب) أرفع يدى وأجيب على السؤال دونى تدقيق.

٣- فى أثناء الامتحانات الدراسة فإننى:

(أ) أخذ وقتا فى التفكير قبل الإجابة.

(ب) أكتب أجاباتى بسرعة حتى لا يضيع وقت الامتحان.

٤- عندما يسألنى أحد من زملائى عن رأى فى موضوع معين فإننى:

(أ) أتاخر فى تقديم الرأى له.

(ب) أقدم له الرأى فى الحال.

٥- عندما اكتب شيئا، فأننى:

(أ) اسأل أحداً ليقرأ ما كتبته حتى أتحقق من صحته.

(ب) أفضل نشره لأعتقادى أنه الصواب.

٣- اسلوب تكوين المدركات

١- عندما أتعلم موضوعاً جديداً فإننى أفضل:

(أ) معرفة أوجه التشابه والاختلاف فى الموضوع.

(ب) لا يهمنى أوجه التشابه والاختلاف.

٣- عندما أحاول التعرف على موضوع جديد فأننى أميل إلى:

(أ) التعرف على الخصائص الظاهرية لعناصر الموضوع.

(ب) عدم معرفة الخصائص الفرعية للموضوع.

٤- عندما أقوم بدراسة مشكلة ما، فإننى أميل إلى:

(أ) استنباط وأستنتاج مستويات العلاقات بين عناصر المشكلة.

(ب) عدم الخوض فى معرفة العلاقات المكونة للمشكلة.

٥ - (أ) أستعمل البرهنة المنطقية فى تعلم الموضوعات والخبرات الجديدة.

٥-(ب) لا يهمنى البرهنة المنطقية فى تعلم الموضوعات والخبرات الجديدة.

٤- اسلوب الصقل - الرتابة.

١- عندما تصادفنى مشكلة ما، فإننى استطيع.

(أ) الاستفادة من خبراتى السابقة.

(ب) لا أستطيع أن أستفيد من كل خبراتى فى حل المشكلة.

٢- عندما أقوم كل مسألة أو موضوع معين فأننى:

(أ) لا أفضل الرجوع إلى الماضى فى حل المسألة أو الموضوع.

(ب) أميل إلى استخدام الحاضر فى حل المسألة أو الموضوع.

٣- عندما أفكر فى حل موضوع ما، فإننى:

(أ) أميل إلى تركيز تفكيرى لحل هذا الموضوع.

(ب) لا استطيع التركيز واكون عرضه للتشتت فى أثناء حل الموضوع.

٤- عند التعامل مع المواقف الجديدة، أستطيع:

(أ) أدراك الفرق بين الحاضر والماضى أو استفيد من كليهما عند حل المشكلات.

(ب) إلا أدراك العلاقة بين الماضى والحاضر فى حل المشكلات.

٥- (أ) أبنى حكمى على الأشياء على أساس مواقف متشابهة سابقة.

٥- (ب) لا أفضل استخدام المواقف السابقة فى بناء أحكامى الجديدة.

٥- اسلوب الفحص والتدقيق - عدم التدقيق.

١ - عند تعاملى مع مواقف الحياة، فإننى أحاول أن:

(أ) أهتم بالموضوع بصورة شاملة.

(ب) أهتم بأدق التفاصيل فى الموضوع.

٢- عندما أسير فى الشارع فإننى أهتم:

(أ) لا تجذبنى أسماء المحلات واسماء الشوارع......الخ.

(ب) أهتم بأسماء المحلات، وعلامات الطريق، وأسماء الشوارع الفرعية.......الخ.

٣- استطيع أن أقول:

(أ) لا يهمنى معرفة الجزئيات فى الحياة.

(ب) إننى امتلك قدرة على معرفة أدق التفاصيل فى الحياة.

٤ - (أ) أفضل أن استوعب القليل وأفهم مشكلات الحياة بكل الجزئيات.

٤ - (ب) يمكننى أن أستوعب مشكلات الحياة.

٥- (أ) لا تهمنى المعايير الموضوعية عند إنجاز إعمالى.

٥ - (ب) عندما أقوم بإنجاز عمل ما، فإننى أميل إلى إنجازها حسب قواعد ومعايير موضوعية.

٦- أسلوب الشمول - القصور:

١ - (أ) أفضل أن تسير حياتى بطريقة شاملة متكاملة.

١ - (ب)أجد من الضرورى أن تسير حياتى حسب نظام وقواعد محددة.

٢ - (أ) أستطيع أن اتعامل مع الموضوعات المتناقضة.

٢ - (ب) أفضل التعامل مع الموضوعات المتناسقة.

٣- (أ) أفضل أن أخذ وجهات نظر الآخرين عند مناقشة مشكلة ما.

٣- (ب) أحاول جذب انتباه الآخرين إلى وجهه نظرى.

٤- (أ) استطيع التعامل مع الناس الذين يخرجون عن القانون لو فهمت دوافعهم الحقيقة.

٤- (ب) لا أميل أن أتعامل مع والناس الذين يخرجون عن القانون.

٥- (أ) أفضل أن تكون حياتى تميل إلى التغيير والتبديل من وقت لآخر.

٥- (ب) الحياة بسيطة إذا سارت حسب خطوات رتيبه.

٧- الأسلوب المعرفى المعقد - البسيط:

١- (أ) أفكر كثيرا فى التأثير الذى أخذته على سلوك الاخرين.

١- (ب) عادة لا أقوم بتحليل وتفسير سلوك الناس.

٢- (أ) لكى أفهم سبب سلوك الأفراد فأننى غالباً ما أميل إلى معرفة تاريخ حالة هؤلاء الأفراد.

٢- (ب) لا تهمنى تاريخ حالة الأفراد عندما أحاول فهم سلوكهم.

٣- (أ) استمتع عندما أقوم بتحليل أسباب سلوك الأفراد.

٣- (ب) لا أجد متعة لتحليل أسباب سلوك الأفراد.

٤- (أ) أفضل التفسيرات المعقدة لسلوك الأفراد.

٤- (ب)أحب التفسيرات البسيطة لفهم سلوك الأفراد.

٥- (أ)عند تفسير سلوك الأفراد، فإننى أميل إلى فهم الأسباب الداخلية لسلوكهم.

٥- (ب)عند تفسير سلوك الأفراد، فإننى أميل إلى فهم الأسباب الخارجية لسلوكهم.

٨-أسلوب المخاطرة - الحذر:

١- (أ) اميل للحصول على ضمانات مؤكدة قبل الدخول فى أى مخاطرة.

١- (ب) لا أفكر فى أى ضمانات عند دخولى فى أى مخاطرة جديدة.

٢- (أ) لا أقبل على المغامرة حتى لو كان العائد المادى كبيرا.

٢- (ب) أفضل القيام بالمغامرة حتى لو كان العائد المادى قليلاً.

٣- (أ) لا أحب التخمين لكى أنجز أعمالى.

٣- (ب) أفضل التخمين فى المواقف ذات البدائل المتعددة.

٤- (أ)أرفض الأعمال التى تدفعنى إلى المغامرة.

٤- (ب) أحب الأعمال التى فيها مغامرات بسبب حب الاستطلاع عندى.

٥- (أ) أرفض أن أقوم بالأعمال غير المتأكد من إنجازها.

٥- (ب) أفضل القيام بالأعمال حتى فإن كنت غير متأكد من إنجازها.

٩- أسلوب التحمل - عدم التحمل

١- (أ) أميل إلى تقبل الأفكار والأحداث غير المألوفة.

١- (ب) عادة لا أقوم بتحليل وتفسير سلوك الناس.

٢- (أ) أمتلك قدراً كبيراً من المرونة عند تفاعلى مع الموضوعات فى الحياة.

٢- (ب) لا أفضل التفاعل مع الموضوعات الجديدة.

٣- (أ) أميل إلى استخدام الخيال عند معالجتى لموضوع معين.

٣- (ب) أميل إلى استخدام الأسلوب الواقعى عند تفاعلى مع أى موضوع فنى.

٤- (أ) أستطيع أن أتقبل كل الأفكار الجديدة والأحداث غير المألوفة.

٤- (ب) أرفض تقبل كل ما هو جديد من أفكار غير مألوفة.

٥- (أ) استطيع تقبل آراء الآخرين حتى لو اختلفت معهم.

٥- (ب) أرفض تقبل آراء الاخرين لأنها تخالف أفكارى.

١٠- أسلوب المرونة - التزمت:

١- (أ) اتسامح مع الآخرين حتى لو خالفونى الرأى.

١- (ب) أرفض التسامح مع الآخرين عندما يخالفونى الرأى.

٢- (أ) أميل إلى استخدام الحجج والبراهين العقلية عند مناقشته للآخرين.

٢- (ب) أفضل استخدام القياس الانفعالى لإقناع الآخرين بوجهة نظرى.

٣- (أ) أفضل استخدام المنطق لنشر أفكارى.

٣- (ب) أفضل استخدام القوة لنشر أفكارى الجديدة.

٤- (أ) أحب التطوير حتى أعيش عصر التغيرات الحديثة.

٤- (ب) أحب أن أحافظ على التمسك بالتراث حتى لو تعارض مع التطور.

٥- (أ) امتلك نسق معرفى يتقبل كل ما هو جديد وغريب.

٥- (ب) أرفض المعتقدات والقيم الغربية الوافدة من الخارج.

الاسلوب المعرفى الفعال - الاستجابى

١- (أ) أفضل استخدام الخبرة الموضوعية الخارجية عند تفاعلى مع الأحداث.

١- (ب) أفضل استخدام الخبرة الذاتية الداخلية عند تفاعلى مع الأحداث.

٢- (أ) اعتمد على نفسى فى الحصول على المعلومات التى تساعدنى لحل مشكلة ما.

٢- (ب) أعتمد على الآخرين فى الحصول على المعلومات التى تساعدنى لحل مشكلة ما.

٣- (أ) أنا من الذين يؤمنون بالمثل الذى يقول الهجوم خير وسيلة للدفاع.

٣- (ب) لا أفضل استخدام الهجوم على الآخرين.

٤- (أ) استطيع مقاومة ضغوط الجماعة لكى أنفذ كل أعمالى.

٤- (ب) أتأثر بضغوط الجماعة وأخاف أن أخالفهم.

٥- (أ) عندى نزعة لكى أكون قائداً للجماعة التى أعمل معها.

٥- (ب) لا أفضل إن أقود الجماعة حتى تقل المسئوليات علىّ.

خرائط الأساليب المعرفية

«ورقة الإجابة»

الأســـم: .... الســن: ....

التخصص: ....

الجنـس: ذكر ( ) أنثى ( ) البيئـة: المدينة ( ) القرية ( )

م	الأساليب المعرفية	نـــوع الرمز ١	٢	٣	٤	٥	الدرجـــة
١	الأستقلال – الاعتماد.						
٢	التريث – الاندفاع.						
٣	تكوين الدركات.						
٤	الصقل – الرتابة.						
٥	الفحص والتدقيق – عدم التدقيق.						
٦	الشمول – القصور.						
٧	المعقد – البسيط.						
٨	المخاطرة – الحذر.						
٩	التحمل – عدم التحمل.						
١٠	المرونة – التزمت						
١١	الفعال – الاستجابى.						

مفتاح التصحيح

الأساليب المعرفية	نوع الرمز
الأستقلال - الاعتماد.	أ = ٢ ، ب = ١
التريث - الاندفاع.	أ = ٢ ، ب = ١
تكوين الدركات.	أ = ٢ ، ب = ١
الصقل - الرتابة.	أ = ٢ ، ب = ١
الفحص والتدقيق - عدم التدقيق.	أ = ١ ، ب = ٢
الشمول - القصور.	أ = ١ ، ب = ٢
المعقد - البسيط.	أ = ، ب = ١
المخاطرة - الحذر.	أ = ٢ ، ب = ١
التحمل - عدم التحمل.	أ = ١ ، ب = ٢
المرونة - التزمت	أ = ١ ، ب = ٢
الفعال - الاستجابى.	أ = ١ ، ب = ٢

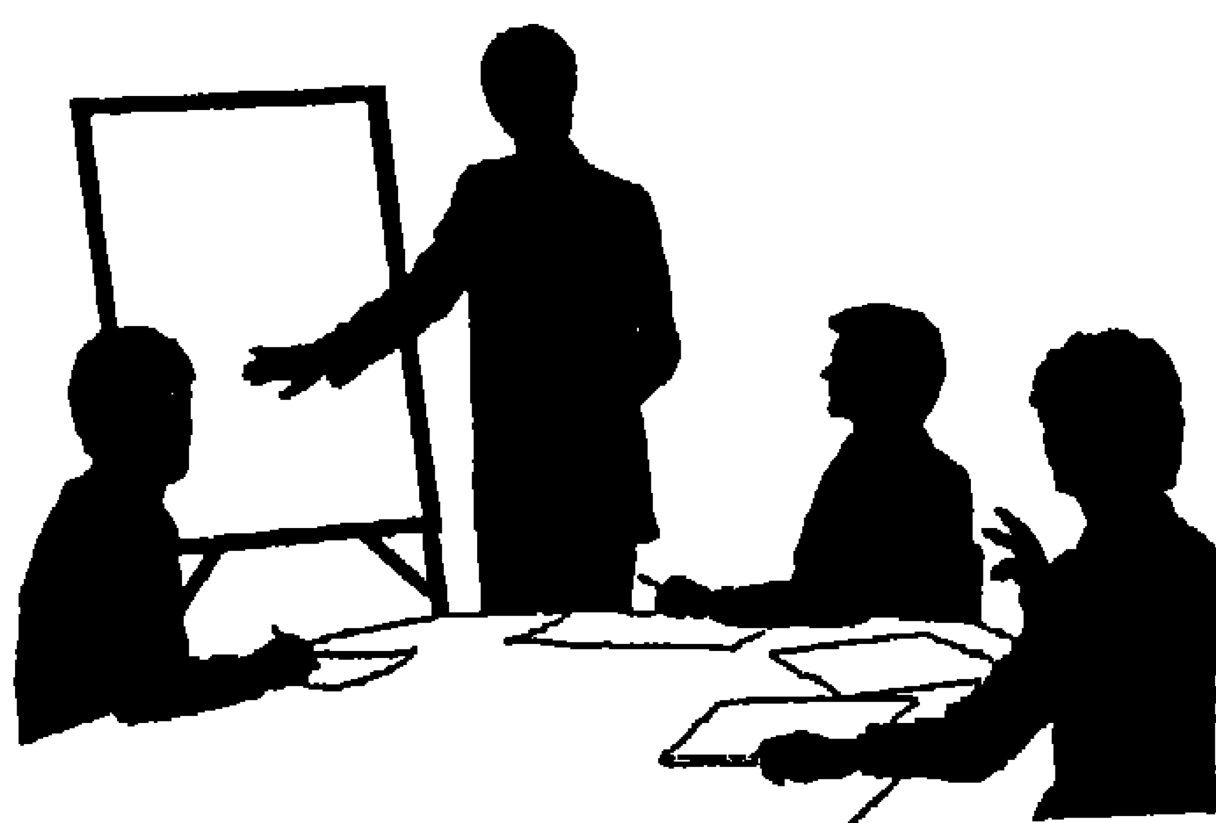
مفتاح تفسير خرائط الأساليب المعرفية

الأساليب المعرفية	قوى	معدوم	قوى	الأساليب المعرفية
الأستقلال				الاعتماد
التريث				الاندفاع
تكوين المدركات				عدم تكوين المدركات
الرتابة				الصقل
التدقيق				عدم التدقيق
الشمول				القصور
البسيط				المعقد
المخاطرة				الحذر
التحمل				عدم التحمل
المرونة				التزمت
الفعال				الاستجابى
الأساليب المعرفية	١ ٢ ٣ قوى	٤ ٥ معدوم	٦ ٧ ٨ قوى	الاساليب المعرفية

الفصل الثانى

الشخصية تصور للقيادة المتميزة

* مفاهيم الشخصية.
* عوامل الشخصية.
* خصائص القائد الفعال.
* الذكاء الاجتماعى للقائد الناجح.
* الكاريزمية ونجاح القائد.
* مقياس الانبساط – الانطواء.
* مقياس الاتزان – العصابية
* مقياس السيطرة.



الفصل الثانى

الشخصية تصور القيادة المتميزة

مفاهيم الشخصية(*)

تكشف الشخصية عن اختلاف بين وجهات نظر الباحثين إليها فى تعدد تصرفاتها، حيث يوجد العديد من التعريفات للشخصية نذكر منها:

* تعريف البورت (Allport, 1937) الذى يرى أن الشخصية «هى التنظيم الدينامى داخل الفرد، لتلك الأجهزة، النفسية الجسمية التى تحدد خصائص سلوكه وفكره.
* تعريف جليفورد (Guilford:1965) الذى يرى أن شخصية الفرد هى ذلك النموذج الفريد الذى تتكون منه سماته.
* تعريف كاتل (Cattel:1965) الذى يرى أن «الشخصية هى ما يمكننا من التنبؤ بما سيفعله الشخص عندما يوضع فى موقف معين» .
* تعريف ايزنك (Eysenck:1960) الذى يرى أن «الشخصية هى ذلك التنظيم الثابت والدائم إلى حد ما، لطباع الفرد ومزاجه وعقله وبنية جسمه، الذى يحدد توافقه الفريد لبيئته» .

وستعنى الشخصية فى هذا المؤلف البناء الخاص بصفات الفرد وأنماط سلوكه الذى من شأنه أن يحدد لنا طريقته المتفردة فى تكيفه مع البيئة من حوله.

عوامل الشخصية:

أولاً: عوامل جليفورد:

قدم جليفورد ثلاث عشر عاملا تمثل مكونات الشخصية، وهذه العوامل تعتبر ثنائية القطب هى:

١ - **النشاط العام**: يميز هذا العامل الشخصى الملئ بالحيوية سريع الحركة، سريع العمل محل له، وأحيانا ما يكون مندفعا.

(*) أحمد عبد الخالق : الأبعاد الأساسية للشخصية، ١٩٨٧ .

٢-**السيطرة**: شخصى يعلى من شأن حقوقه ويدافع عن نفسه فى علاقات المواجهة، ينجذب إلى مراكز القيادة ولايهاب العلاقات الاجتماعية، ولا يميل إلى الاحتفاظ بأفكاره لنفسه.

٣- **الذكورة مقابل الأنوثة**: تزداد هذه السمة عند شخص لديه ميول ذكرية، مهنية وغير مهنية، لايستثار انفعاليا وليس من السهل أن يثار، لديه مشاعر الخوف، تنقصه المشاركة الوجدانية أو التعاطف إلى حد ما.

٤- **الثقة بالنفس مقابل مشاعر النقص**: يشعر بأن الآخرين يتقبلونه، واثق من نفسه يشعر بالكفاءة وجذاب من الناحية الاجتماعية، قانع بما لديه وغير متمركز حول ذاته.

٥- **الطمأنينة مقابل العصبية**: هادئ ومتزن انفعاليا، مستقر لايتعب بسهولة، قادر على تركيز انتباهه فيما أمامه مقابل سريع التهيج وعصبى.

٦- **الاجتماعية**: يحب النشاط والعلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية ومغرم بمراكز القيادة الاجتماعية، جذاب اجتماعيا، غير خجول.

٧- **التأملية**: الميل إلى التفكير التأملى، شخص حالم ينظر إلى الأمور نظرة فلسفية، لديه اتجاه تساؤلى واستطلاع فيما يختص بسلوكه وسلوك الآخرين.

٨- **الاكتئاب**: انفعالى ومنقبض أكثر منه مرحاً، ويؤدى إلى القلق والحالة المزاجية القابلة للتغير.

٩- **الإستقرار مقابل الدورية**: سهولة اثارة الانفعالات مع دوامها، لذا فالشخص الدورى غالبا ما يكون غير مستقر.

١٠- **الكبح مقابل الانطلاق**: يميل الشخص الذى يميل إلى كبح نفسه إلى التفكير الجاد المنضبط وهو لايأخذ الأمور هونا ولا يعتمد على الحظ أوالصّدفة ولديه توجه ضبط داخلى.

١١- **الموضوعية مقابل الذاتية**: ينظر إلى الأمور نظرة موضوعية واقعية، متيقظ لما يحدث فى بيئته، لاتحاصره الشكوك.

١٢- **الوداعة مقابل العدوانية**: شخص ودود مسالم ومقابل شخص يمكن أن تستثار استجابة العدوان لديه، ويقاوم سيطرة الآخرين عليه وتحكمهم فيه.

١٣- **التعاون مقابل التنافس**: يميل الفرد التنافسى إلى النقد وتصيد الأخطاء، قليل الثقة فى الآخرين والركون إليهم، متمركز حول ذاته.

ثانياً: عوامل أيزيك:

١- **عامل الانبساط** :هو عامل ثنائى القطب يقابل بين الانبساط والانطواء. وهذا هو المحور الذى ينتظم حول العديد من الخصائص. ويعبر الانبساط عن السمات الأولية الآتية:

* الميول الاجتماعية.
* الاندفاعية.
* الميل إلى المرح.
* الحيوية.
* النشاط.
* الاستثارة.
* سرعة البديهة.
* التفاؤل.

٢- **عامل العصابية**: هو عامل ثنائى يمتد بين قطب العاصبية وقطب الاتزان الانفعالى، ويشتمل عامل العصابية على مجموعة من السمات الأولية هى:

* تقلبات الحالة المزاجية.
* فقدان النوم.
* مشاعر النقص.
* العصبية.
* القابلية للتهيج.
* الحساسية.

٣- **عامل الذهانية:** ويتسم الفرد الذى يوصف بالذهانية بأنه بارد وعدوانى وقاس، مما يؤدى إلى أنواع من السلوك المضاد للمجتمع.

٤- **الذكاء:** وهو يمثل القدرة العامة الذى يتضمن العديد من القدرات الأولية مثل القدرة اللغوية والمكانية والميكانيكية.

٥- **المحافظة مقابل التقدمية:** وهو العامل الأساسى فى تكوين الاتجاهات المحافظة أو الاتجاهات التحريرية

ما خصائص القائد الفعّال؟

إن الاجابة على هذا السؤال ليس بالمهمة السهلة واليسيرة. حيث إن الأبحاث تؤكد أن القائد الفعّال يمكن أن ينظر إليه من خلال منظور ثلاثى الأبعاد وهى:

الناحية المعرفية العقلية والناحية الاجتماعية التفاعلية والناحية الواجدانية الشخصية.

أولاً: الناحية المعرفية:

يقصد بالناحية المعرفية أنها الجزء المرتبط بالمستوى العقلى الذى يمثل فى الذكاء، والقدرات العقلية، وأنماط التفكير الراقى، والأساليب المعرفية المتعددة.

وتلعب الناحية المعرفية دوراً رئيساً فى حل المشكلات واتخاذ القرارت. حيث إن حل المشكلة تتوقف على مقدار رؤية القائد لأسلوب حل المشكلات من حيث إنه يجب أن يتسم بالإبداع والاكتشاف. ويعتبر الذكاء أحد العوامل المهمة فى القيادة. وتشير أحد النتائج أنه يجب أن يتفوق القائد على الأتباع فى ذكائهم.

والذكاء يكون عاملا فى القيادة بالقدرة الذى يرتبط فيه بمتغيرات سيكولوجية أخرى مثل النزعة الاستقلالية والنضوج الانفعالى، أى أن العلاقة بين القيادة والذكاء ترتبط بالموقف الجماعى ونوعية إسهام القائد فى تحقيق أهداف الجماعة.

ويلعب التفكير دورا فى اتخاذ القرار وحل المشكلات. فالقائد القادر على فهم المشكلة يمتلك قدرا كبيرا من المرونة العقلية ويستطيع أن ينظر للمشكلة بأكثر من رؤية ومدخل. ويعتبر هذا القائد ناجح فى حل المشكلات التى تعترضه. فالقائد المبدع يميل إلى إعادة تعريف، المشكلات المتفق عليها محطما الحدود المتعارف، عليها. ويأتى بأفكار

غير تقليدية وغير مألوفة، مقدما سياسات جديدة تتسم بقدر من المخاطر، وقادر على خلق قدر من التنافر يؤدى فى النهاية إلى الوصول لحلول مبتكرة. أما القائد العادى يميل إلى قبول المشكلة كما هى ويأتى بعد قليل من الحلول المختارة والملائمة التى يرى أنها كافية. ويستخدم سياسات ثابتة وهو يحب النظام وغير متساهل مع الغموض.

ثانيا: الناحية الوجدانية:

يعتبر القائد المسئول عن تماسك أو تنافر الجماعة التى يعمل فيها. لذا نجد أن الجانب الوجدانى يلعب دورا فى اتخاذ القرار الجماعى. فالقائد يجب أن يكون واثقا من نفسه مما يعطى إحسًاسا بالارتياح لكل العاملين معه. فالقائد الذى يثق فى قدراته يعطى الآخرين الشعور بأنه قوى، ماهر، وقادر على الحسم فى اتخاذ القرار.

تلعب السيطرة دورا فى تأكيد قدرة القائد فى التعامل مع الآخرين. ولايفهم من السيطرة التحكم فى الأتباع بحيث تؤدى بهم إلى قتل الإبداع فى اتخاذ القرار وحل المشكلات. والسيطرة المقصودة هى التحكم فى المتغيرات التى يمكن أن تؤدى إلى فشل العمل، ويلعب الانبساط – الانطواء دورا فى اختبار القائد، حيث إن القادة المنبسطين يحققون نجاحا كبيرا فى المواقف التى تتطلب أدواراً اجتماعية وتفاعلات تبادلية. فالقائد الناجح يجب أن يتميز بروح المرح والفكاهة لأن ذلك يخلق جو من الألفة وعدم الخوف.

ويلعب الاتزان – العصابية دورا هاما فى تحديد شخصية القائد. حيث ان المواقف فى المؤسسة تتسم بقدر كبير من الضغوط المتعلقة بتحقيق الأهداف مما يؤدى إلى خلق جو التوتر والانفعال الزائد. فالقائد الذى يتسم بالاتزان يستطيع أن يسيطر على هذه المواقف فما ينعكس ذلك على أدائه وأداء الجماعة التى تعمل معه. ويستطيع القائد المتزن انفعاليا أن يتابع تنفيذ القرارت وتنظيم الجماعة بثبات وبدرجة عالية من التخطيط. فالقادة غالبا ما يتسمون بالسيطرة والثقة بالذات وانخفاض فى العصابية والانطواء ولديهم قوة الارادة والمثابرة وارتفاع مستوى الطموح والدافع القوى إلى الإنجاز والحسم والشعور القوى بهوية الذات. (Gibb:1947).

ثالثا: الناحية الاجتماعية

تلعب العلاقات الاجتماعية دورا فى ترسيخ القيادة عند القائد. ويعتبر القائد ناجحا إذا كان يمتلك موهبة التفاعل الاجتماعى بحيث يجذب انتباه الآخرين عندما يتكلم. فإذا كان القائد متكلما جيدا فإن بمقدوره استمالة الناس والتأثير فيهم (reach out) بحيث يجعلهم يحملون شعورا طيبا عن أنفسهم ويفخرون بعملهم. واذا كان القائد مستمعا جيدا فانه يستطيع تقبل الآراء والنقد وغير ذلك من خلال التغذية الراجعة. (Feed back) وتوجد الكثير من القواعد التى يلتزم بها القائد وهى:

الذكاء الاجتماعى للقائد الناجح:

إن القائد الناجح لابد أن يتسم بقدر من الذكاء الاجتماعى الذى يسمح له بالتفاعل النشط مع الآخرين. ويتلخص الذكاء الاجتماعى فى التفاعل مع الآخرين، ومدى نجاحه فى كفاحه الاجتماعى. ويعرف الذكاء الاجتماعى بأنه حسن التصرف فى المواقف الاجتماعية، والقدرة على التعرف على الحالة النفسية للمتكلم، والقدرة على تذكر الأسماء والوجوه، وسلامة الحكم على السلوك الإنسانى والقدرة على فهم النكته والاشتراك مع الآخرين فى مرحهم، ويظهر الذكاء الاجتماعى فى المواقف الآتية:

١- التوافق الاجتماعى: يتضمن السعادة مع الآخرين والالتزام بأخلاقيات المجتمع ومسايرة المعايير الاجتماعية والامتثال لقواعد الضبط الاجتماعى. والتفاعل الاجتماعى السليم، والعمل لخير الجماعة، مما يؤدى إلى تحقيق الصحة الاجتماعية.

٢- الكفاءة الاجتماعية: تتضمن الكفاح الاجتماعى وبذل كل جهد لتحقيق الرضا فى العلاقات الاجتماعية، وتحقيق توازن مستمر بين الفرد وبيئته الاجتماعية لإشباع الحاجات الشخصية الاجتماعية. (حامد زهران، ١٩٧٨).

ويعتمد الذكاء الاجتماعى على ثلاث مهارات أساسية وهى التعبير الاجتماعى والحساسية الاجتماعية، والضبط الاجتماعى.

٣- أ- **التعبير الاجتماعي**: إذا كانت القدرة على التعبير الانفعالى تنطوى على تلقائية وصدق المشاعر والتعبير غير اللفظى عنها فإن القدرة على التعبير الاجتماعى تنطوى على ترجمة الأفكار إلى كلمات وألفاظ والقدرة على التعبير اللفظى. وتعتبر إجادة أشكال التعبير الاجتماعى من المهارات الأساسية المكونة للكاريزمية وإن كان ينبغى أن تتوافر فى توازن مهاراة التعبير الانفعالى والحساسية لانفعالات الآخرين والضبط الإنفعالى. فتوازن مهارات التعبير الانفعالى مع مهارت التعبير اللفظى والحساسية لانفعالات الاخرين هو ما يضيف الكثير لكاريزمية القائد.

٣-ب- **الحساسية الاجتماعية**: يقصد بالحساسية الاجتماعية الوعى بالقواعد المستترة وراء أشكال التفاعل الاجتماعى اليومى وتتوقف إجادة هذه المهارة على الانتباه الجيد للآخرين والإنصات وملاحظة سلوكهم جيدا إذا أن ذلك يجعله أكثر حساسية لاستقبال الإشارات الصادرة فى موقف التفاعل الاجتماعى والتى قد يغفلها شخص آخر أقل درجة من الحساسية الاجتماعية. ويعرف «ريجو» الحساسية المستترة فى اشكال التفاعل الاجتماعى المختلفة. كذلك تنطوى على الوعى بآداب السلوك الاجتماعى. والاهتمام بالسلوك اللائق فى المواقف الاجتماعية المختلفة.

٣- جـ- **الضبط الاجتماعى**: الضبط الاجتماعى هو مهارة لعب الأدوار أو هو نوع من التمثيل الاجتماعى. فالشخص الذى يتمتع بمستويات عالية من الضبط الاجتماعى هو من يمكنه أن يقوم بأدوار اجتماعية متنوعة بكل حنكة ولباقة. فالوعى بأن القائد يستطيع أن يقوم بأى دور بطريقة جيدة فى مختلف المواقف الاجتماعية والقدرة على الانسجام مع أشخاص من مختلف الخلفيات والاهتمامات يؤدى إلى نمو نوع من الثقة النفس أو تقدير الذات الاجتماعى لدى القادة الكاريزمية.

ويستخدم القائد الكاريزمى مجموعة من الاستراتيجيات الهامة منها: التحكم فى الانطباعات التى يتركها القائد على الآخرين. فالقائد الكاريزمى يخلق انطباع يعكس القوة والثقة والصدق. ويستخدم القائد الكاريزمى التأثير الاجتماعى وهى استراتيجية ذات تأثير قوى على الآخرين وذلك عن طريق تقديم خدمات للأتباع حتى يضمن ولاء الأتباع له.

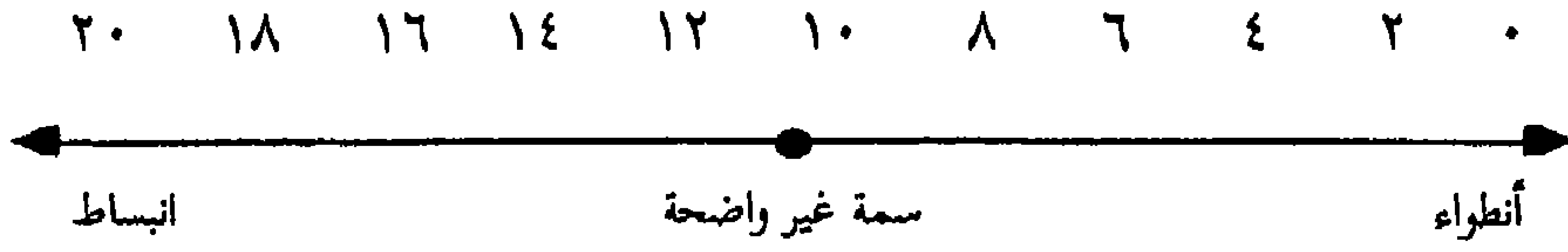
مقياس الانبساط – الانطواء

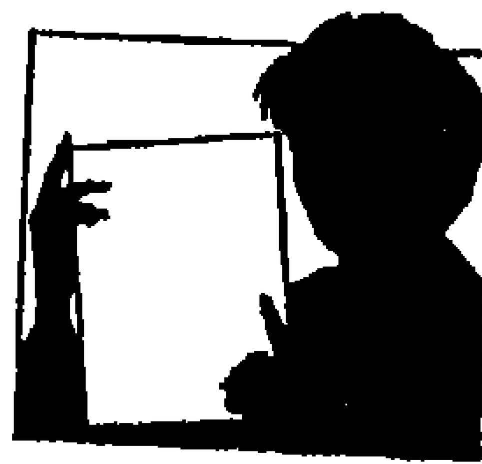
الرقم	المفـــــردة	نعم	لا
١	هل تشتاق للإثارة فى أكثر الأحيان؟	( )	( )
٢	هل تأخذ الأمور عادة ببساطة وبعدم تدقيق؟	( )	( )
٣	هل تتوقف وتفكر كثيراً قبل الإقدام على أى شئ؟	( )	( )
٤	هل من عادتك أن تقول وتعمل بسرعة بدون توقف؟	( )	( )
٥	هل أنت على استعداد بعمل أى شيئ لكى تبدو جريئا مغامراً؟	( )	( )
٦	هل تقوم بأعمال فى أحيان كثيرة على نحو مباشر ودون ترو؟	( )	( )
٧	هل تفضل القراءة والأطلاع على التحدث مع الآخرين بصفة عامة؟	( )	( )
٨	هل تحب الخروج من المنزل كثيراً؟	( )	( )
٩	هل تفضل أن يكون لك عدد قليل من الأصدقاء بشرط أن يكونوا مخلصين؟	( )	( )
١٠	إذا صرخ الناس فى وجهك هل ترد عليهم بصرخة مثلها؟	( )	( )
١١	هل تترك نفسك على طبيعتها عادة فى التخيل المرح وتستمتع به؟	( )	( )
١٢	هل يعتقد الآخرون أنك مملوء بالحيوية؟	( )	( )
١٣	هل يغلب عليك الهدوء عندما تكون مع الآخرين؟	( )	( )
١٤	اذا كان هناك موضوع تريد ان تعرفه فهل تفضل معرفته من كتاب على أن تسأل شخصا آخر عنه؟	( )	( )
١٥	هل تحب نوع العمل الذى يحتاج منك إلى انتباه دقيق؟	( )	( )
١٦	هل تكره أن تكون فى مجموعة «ينكت» الواحد منهم على الآخر؟	( )	( )
١٧	هل تحب عمل الأشياء التى تتطلب منك التصرف السريع؟	( )	( )
١٨	هل انت بطيئ فى حركتك؟	( )	( )
١٩	هل تشعر بتعاسة شديدة اذا لم تر الناس معظم الأوقات؟	( )	( )
٢٠	هل تعتقد أنك واثق من نفسك بصفه عامه؟	( )	( )

مفتاح التصحيح

١ نعم	٢ نعم	٣ لا	٤ نعم	٥ نعم
٦ نعم	٧ لا	٨ نعم	٩ لا	١٠ نعم
١١ نعم	١٢ نعم	١٣ نعم	١٤ لا	١٥ لا
١٦ لا	١٧ لا	١٨ لا	١٩ نعم	٢٠ نعم

الدرجــات





مقياس الاتزان – العصابية

الرقم	البنـــــود	نعم	لا
١	هل يضايقك أن يجاب طلبك بالرفض؟	( )	( )
٢	هل يتعكر مزاجك ويروق كثيراً؟	( )	( )
٣	هل تشعر بالتعاسة دون معرفة الأسباب؟	( )	( )
٤	هل تشعر بالخجل عن التحدث مع شخص غريب؟	( )	( )
٥	هل يسهل جرح إحساسك؟	( )	( )
٦	هل تشعر بنشاط زائد ويغلب عليك الخمول في أوقات أُخَر؟	( )	( )
٧	هل تكثر من أحلام اليقظة؟	( )	( )
٨	هل يضايقك الشعور بالذنب كثيراً؟	( )	( )
٩	هل تعتقد أنك متوتر الأعصاب؟	( )	( )
١٠	هل تدور الأفكار في رأسك لدرجة لاتستطيع معها النوم؟	( )	( )
١١	هل يحدث لك خفقان في القلب وتسرع دقاته؟	( )	( )
١٢	هل تنتابك رعشة أورجفة؟	( )	( )
١٣	هل انت سهل الاستثارة والغضب؟	( )	( )
١٤	هل تخاف من أشياء لاتعرف مصدرها؟	( )	( )
١٥	هل ترى أحلاما مزعجة بكثرة؟	( )	( )
١٦	هل يقلقك الآلام والأوجاع؟	( )	( )
١٧	هل تشعر بالخوف إذا كشف الناس عيب فيك أو في عملك؟	( )	( )
١٨	هل تعتبر نفسك شخصا عصبيا؟	( )	( )
١٩	هل يضايقك شعورك بالنقص؟	( )	( )
٢٠	هل أنت هادئ عندما تقابلك مشكلة؟	( )	( )

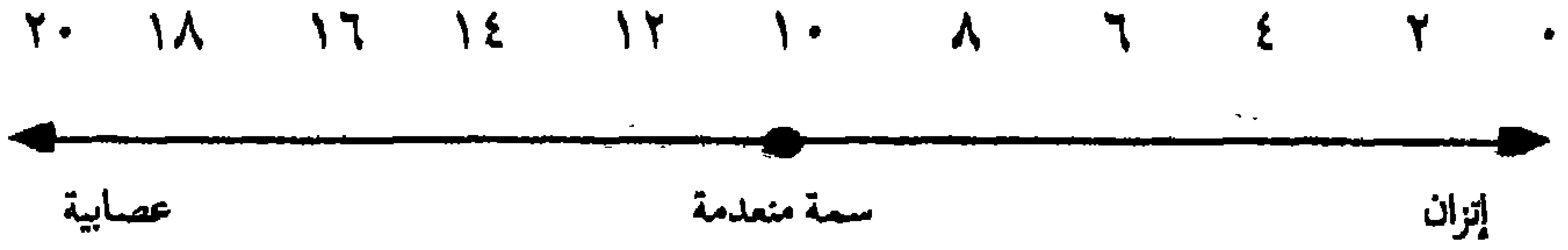
مفتاح التصحيح

١ نعم ٢ نعم ٣ نعم ٤ نعم ٥ نعم ٦ نعم ٧ نعم

٨ نعم ٩ نعم ١٠ نعم ١١ نعم ١٢ نعم ١٣ نعم ١٤ نعم

١٥ نعم ١٦ نعم ١٧ نعم ١٨ نعم ١٩ نعم ٢٠ لا

الدرجـــات





مقياس السيطرة

الأسم :   السن :

العمل :   التخصص:

تعليمات:

فيما يلى مثل لكيفية الإجابة من أسئلة مقياس السيطرة المرفق

١- لا يحمر وجهى من الخجل   نعم   لا

(×)   (   )

اذا كان جوابك «بنعم» فضع (×) فى المربع الموجود على يسار العبارة بحيث العمود الدال على الموافقة (نعم)على النحو التالى:

٢- لا يحمر وجهى من الخجل   نعم   لا

(   )   (×)

أم اذا كان جوابك «بلا» فضع (×) فى المربع الموجود على يسار العبارة بحيث العمود الدال على الموافقة (لا)على النحو التالى:

ملاحظة:

أجب بسرعة ولاتفكر كثيرا فى أى سؤال، فلا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة لاتترك أى عبارة بدون اجابة.

درجات السيطرة

١، ٢، ٣، ٤، ٥	٦، ٧، ٨، ٩، ١٠	١١، ١٢، ١٤، ١٥،
سيطرة منخفضة	سيطرة متوسطة	سيطرة موتفعة

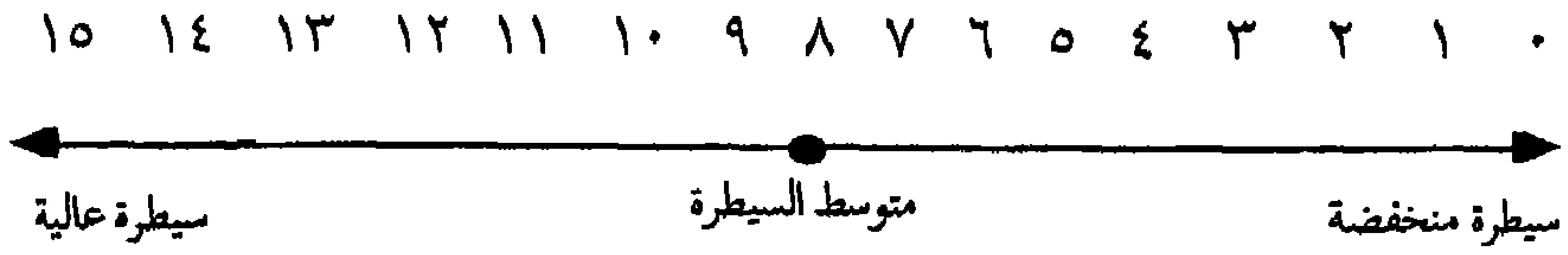
الرقم	العبـــــــارة	نعم	لا
١	أجد صعوبة فى أن أركز ذهنى فى عملى اليومى.	( )	( )
٢	لم أعش الحياة السليمة التى كان يجب أن أعيشها.	( )	( )
٣	أثابر على إنجاز أعمال اليومية حتى لو فقد العاملون معى صبرهم.	( )	( )
٤	من السهل أن أهزم فى المناقشة.	( )	( )
٥	من المؤكد أننى قليل الثقة بنفسى.	( )	( )
٦	أحب أن ألوم العاملين معى إذا قصروا فى أعمالهم.	( )	( )
٧	غالبا ما ألاحظ أن يداى ترتجفان عندما أحاول أن أقوم بعمل ما.	( )	( )
٨	أحب الصيد كثيراً.	( )	( )
٩	أحب الاشتراك فى الأندية التى يكون لى دور متميز فيها.	( )	( )
١٠	لا أهتم مطلقا بمظهرى.	( )	( )
١١	لا ألوم أى شخص يحاول أن يحصل لنفسه على ما يمكن أن تقع عليه يداه فى هذا العالم.	( )	( )
١٢	أجد صعوبة فى التفكير فى موضوعات مناسبة للحديث عندما أكون وسط مجموعة من الناس.	( )	( )
١٣	أجد صعوبة وأنا أتحدث مع الناس الغرباء فى أثناء عملى.	( )	( )
١٤	أجد صعوبة فى تركيز تفكيرى.	( )	( )
١٥	أحيانا أتحاشى أن أقوم شيئا أندم عليه فيما بعد.	( )	( )

مفتاح التصحيح

ضع درجة واحدة أمام العبارة الصحيحة. والعبارة غير الصحيحة ضع أمامها صفراً.

١	لا	٢	لا	٣	نعم	٤	لا	٥	لا	٦	لا
٧	لا	٨	نعم	٩	نعم	١	لا	١١	لا	١٢	لا
١٣	لا	١٤	لا	١٥	لا						

الدرجـــة

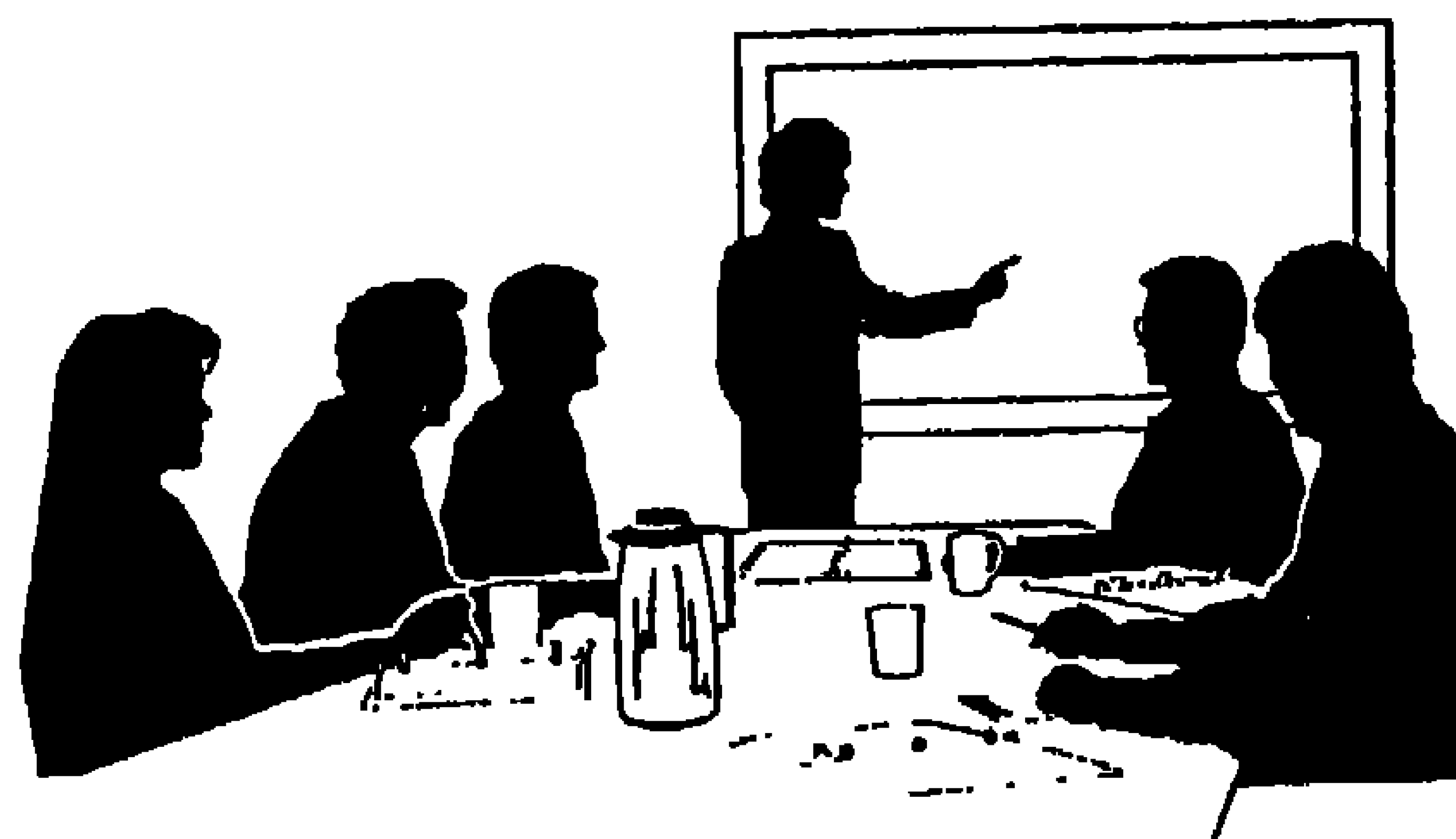




الفصل الثالث

دور الدافعية فى مجال القيادة

* تعريف الدافعية
* نظرية الدافع الانسانى.
* نظرية Y, X لمكاكريجور.
* ربط الأنجازات بالمكافأت.
* كيف تحفز موظفيك.
* مقياس حاجات العمل.



الفصل الثالث

دور الدافعية فى مجال القيادة

اهتم علماء الإدارة بالدافعية حيث اعتبروها هامة فى تفسير السلوك الإنسانى، ويوجد اعتراف متزايد من جانب رجال الإدارة والصناعة بأن المشكلات المتعلقة بسير العمل تتوقف على دافعية العاملين فى مؤسسة من المؤسسات المختلفة.

تعريف الدافعية:

يعرف الدافع بأنه حالة داخلية عند الفرد توجه سلوكه وتؤثر عليه. والدافع عامـل انفعالى يعمل علـى توجيه سلوك الفرد إلى غرض معين، ويمكن أن يقال أن الدافع هـو حالة التوتر وعدم الإتزان التى يشعر بها الفرد وعليها فإنه يسلك وينزع الى عمل معين.

والدافعية هى حالة تفاعل تركيب الفرد أو وظائفه أو كليهما مع عنصر أو أكثر من العناصر المادية أو المعنوية التى تقع فى مجاله النفسى أو الاجتماعى للفرد. وهذا التوتر يؤدى بالضرورة إلى إحساس بعدم الاتزان فى أى مجال من مجالات الإدارة.

ودافعية السلوك تتعلق بالسؤال التالى «لماذا يسلك الفرد سلوكا معينا فى موقف معين وتتمثل وظيفة الدافعية فى ثلاث أبعاد هى:

أولا: تنشط الدافعية سلوك الفرد وتحرره مـن عقالة وتنقل الفرد مـن حالـة السكون إلى حالة الحركة، أن الدافعية تنشأ عـن وجـود حالة الاتزان بين الفرد وبيئته الخارجية.

ثانياً: ان الدافعية عامل توجيهى، أى أنه توجه سلوك الفرد نحو غرض معين.

ثالثا: ان الدافعية بمثابة الصفة التعزيزية سواء كان التعزيز اثابة أم عقاباً. وأن الأثر الطيب يعزز ويدعم السلوك المكتسب. وتلعب الدافعيـة دورا فى رفع الروح المعنوية للعاملين ولذلك نجد أن كاتر يقترح الدوافع التالية لرفع الروح المعنوية للعاملين:

١- أن يكون الفرد راضيا عن عمله باعتباره مصدر فخر له.

٢- أن يشعر الفرد بأنه راضيا عن الأجر الذى يتقاضاه.

٣- أن يشعر الفرد أن أمامه فرصا جيدة للترقية.

٤- أن تعترف الإدارة بأهمية جهوده ودوره في المؤسسة، وأن تشيد بها في المناسبات.

نظرية الدوافع الانسانى:

قدم ماسلو نظرية لتفسير كيفية عمل الدوافع وتوصل ماسلو إلى أن الدوافع تأخذ الشكل الهرمى. وتنقسم نظرية ماسلو إلى عدة دوافع هى :

١- الحاجات الفسيولوجية:

يولد الانسان وهو مزود بالارث البيولوجى الذى يضمن له البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية. وهذا الجانب البيولوجى مثله عند بقية الكائنات دون البشرية. وهى هامة كبقاء الفرد، وليس من الضرورى اشباعها كلية.

وتلعب الأنماط التربوية الثقافية في اشباع تلك الحاجات وهذا الجانب الحضارى الثقافى يختلف من بيئة لأخرى. فكأن عملية اختزال تلك الحاجات تتأثر بعملية التنشئة الاجتماعية والأعراف والقيم. ويجب أن تشبع تلك الحاجات على نحو متسق وأساسى لكى يتسنى للفرد أن ينتقل الى مستوى أرقى فى الدافعية.

٢- حاجات الأمن:

ويقصد بالأمن عدم تهديد حياة الفرد من الأخطار الخارجية أو الداخلية على حد سواء. والحاجات للأمن تظهر للراشدين فى الحصول على وظيفة ثابتة، وتكوين رصيد فى البنك، وشراء شهادات تأمين على الحياة. والحاجة للأمن تدفع الفرد على الاستقرار العاطفى مما يتيح له ينجز وينجح فى عمله.

٣-حاجات الأنتماء والحب:

عندما تشبع الحاجتان السابقتان تسيطر حاجات الانتماء والحب ويعرف موارى (١٩٨٨) الانتماء بأنه انجذاب الفرد إلى فرد آخر وأن يستمتع بالتعاون معه ويتودد إليه ويخلص له. والدافع للانتماء هو اجتماعى فى تكوينه. والأفراد ذوى الدافع إلى الانتماء يفضلون العمل مع الأصدقاء أو الرفاق المخلصين حتى وإن تأثر العمل تبعا لذلك.

٤- حاجات تقدير الذات:

الحاجات للتقدير تكتسب أهمية كبيرة لأنها تؤدى إلى خلق مشاعر إيجابية نحو

ذاته. وبالتالى فهى تؤدى إلى الثقة بالنفس مما يسمح بتكوين مفهوم ذات إيجابى. وهذا بدوره يساعد على النجاح والإنجاز والتفوق. أما إذا فشل فى إشباع حاجات التقدير يؤدى به إلى الإحساس بالعجز وفقدان الذات وقد يخلق لديه إحساسا بالاغتراب.

٥- تحقيق الذات:

يجاهد الفرد دواما لتحقيق ذاته من أجل إطلاق قواه الكامنة الخلاقة. وهو يرتبط غالبا بأهداف يضعها الفرد يسعى للوصول إليها بشرط أن تكون تلك الأهداف متسقة مع قدرته المعرفية. وهذا الاتساق غالبا ما يساعد الفرد على النضال وصولا من أجل تحقيق الذات.

٦- الفهم والمعرفة:

وتقع تلك الحاجات فى قمة الهرم. أى تصير أرقى أنواع الحاجات. وهذه الحاجات المعرفية من أجلها يجاهد الفرد لإشباعها بما أكتسبه من خبرة. فالفهم والتحليل والتركيب كلها وسائل تعينه لكى بدع ويخلق أشياء جديدة من وقائع قديمة. والفهم والمعرفة لها ارتباط بالحضارة التى هى نتاج تلك المعرفة المتراكمة. ويرى جابر عبد الحميد (١٩٥٧) أن ماسلو يعتقد أن المدينة الفاضلة «اليوتوبيا» هى مكان يوجد به قدر وافر من الطعام، وينزع الفرد الى التفكير إذا أمن حاجته من الطعام. و أن الحياة نفسها تتحدد فى فى ضوء الطعام وهكذا نستشف أنه يمكن أن يحدث توقف للنمو عند مستوى معين أدنى من مستوى تحقيق الذات والمعرفة، وقد يسفر ذلك عن أنماط مختلفة من الشخصية غير الناضجة.

ويعتقد ماسلو أن عدم إشباع تلك الحاجات السابقة يؤدى إلى الآتى:

١- عدم إشباع تلك الحاجات يعوق الصحة النفسية.

٢- تجديد وإعادة إشباعها يؤدى إلى التغلب على المرض.

٣- تختفى هذه الحاجات بالنسبة للأصحاء من الناس.

وفى ضوء هذه الدوافع. أجمعت الدراسات عن أهم العوامل التى تشجع الفرد وتزيد من رضاه عن عمله هى:

١- الأجـــر وملحـــقـــاته.

٢- العـــمل الثـــابت.

٣- فـــرص الترقيـــة والتقـــدم.

٤- شـروط العـمـــل الجيـــد.

٥- العلاقات الطيبة بين العاملين معه.

٦- الرقـــابة والإدارة الجـيـــدة.

٧- الاعـتــراف بأهـمـيـة الفــرد.

٨- الاهتمـــــام بالعمـــــل.

٩- ســاعـات عـمـل مـقـبـولة.

١٠- المزايـــا العـينيـــــــة.

ثانياً: نظرية Y,X لماكريجور

(أ) تقوم نظرية (X) على الافتراضات التالية:

١- أن الرجل العادى كسول بطبيعته ولايحب القيام بعمله، لذا يجب حث معظم الناس على القيام بعملهم، وتهديدهم بالعقاب لضمان سير العمل و تحقيق أهداف التنظيم.

٢- ان الإنسان يميل أن يكون تابعا، ويسعى لما فيه أمنه.

٣- يتجنب الرجل العادى تحمل المسئولية.فالإدارى الذى يقبل بهذه النظرية ويؤمن بها يكون تسلطيا فى إدارته بغية ضمان سير العمل على النحو المطلوب.

(ب) أما نظرية (Y) فتقوم على الافتراضات التالية:

١- يقبل الإنسان على العمل الذى يتطلب جهدا عقليا وجسميا إذا توفر الرضا عن هذا العمل.

٢- يمارس الإنسان عمليات التوجيه والضبط الذاتيين من أجل العمل على بلوغ أهداف التنظيم إذا كان ملتزما بأهدافه وتطلعاته.

٣- يستطيع الرجل العادى تعلم تحمل المسئولية والبحث عن الأمن الذاتى، كلها صفات مكتسبة.

٤- يؤمن الإنسان بأن الالتزام نوع من المكافأة. وأفضل الثواب الرضا وتحقيق الذات.

٥- الإبداع والقدرة على خلق صفات تنتشر بين جميع الناس ولاتعتمد على عدد قليل منهم.

ان الإدارى الذى يؤمن بهذه النظرية يكون فى سلوكه التنظيمى مشاركا وديمقراطيا.

ربط الإنجازات بالمكافآت:

تقول «لوان سوليفان» مديرة فرع بنك فارجو «إذا لم تظهر تقديرا لمن يعملون لك. فإنهم سيتوقفون عن الاهتمام وعندما ستجد نفسك توقفت أعمالك».

للقادة الناجحين توقعات عالية عن أنفسهم وعن أتباعهم. وهذه التوقعات قوية لأنها الإطارات التى تلائم الناس. وبهذه الطريقة ترى ما تتوقع أن تراه وليس ما يحدث بالفعل. وعندما تسأل ما الفرق بين القادة والمدراء؟» يمكن ان نلخص النتائج فى الآتى: أن القادة يبرزون أفضل ما عند العاملين. ويجعلهم يحرزون أكثر مما يعتقدون فى الأصل. كما أن القادة يعاملون الناس بطريقة تقود إلى انجازات استثنائية. وللقادة درجة عالية من الثقة بالنفس وإن كانوا عصبين أو قلقين فى الليلة السابقة لقيامهم بأفضل إنجازاتهم، ولكن كل منهم كان مستعدا لخوض التجربة، وكل منهم راغبا فى قبول التحدى وهو دافع هام للإنجاز.

والأكثر من ذلك يميل القادة إلى ألا يقطعوا الأمل بالآخرين، لأهم إذا فعلوا ذلك فإنهم يقطعون الأمل بأنفسهم. والتوقعات تلعب دورا فى تنمية دافع الإنجاز والتفوق فى العاملين فى المؤسسة.

ان نتائج أعمالنا الحالية تلعب دورا رئيساً فى تحديد أعمالنا المستقبلية. ومن أقلم الوصفات وأكثرها أهمية وأقواها على حماس الموظفين، ربط النتائج المتعلقة بالعمل(كالمكافآت والإعتراف والتشجيع) بالجهد والإنجاز. وتوجد ثلاثة معايير رئيسية لنظام الإنجاز – المكافأة: اجعل الناس يعرفون ما هو متوقع منهم، وفر تغذية راجعة عن الإنجاز ولاتكافئ إلا من يوفى بالمعايير. فقد وجدنا أن القادة الناجحين يعملون بمهارة ونشاط أكثر من الآخرين على إنجاح النظام. (جميس كوزيس، بارى بوزنر،١٩٨٩).

على أن نظم المكافأة تعمل بأفضل حال عندما يمكن قياس الإنجاز بدقة وموضوعية، وعندما تكون المقاييس الموضوعية صعبة التحديد وقياسات الإنجاز موضوعية فإن قبول تقديرات الإنجاز يتوقف على المدى الذى يثق به الموظفون بمن يتخذون قرارت التقييم. وهذا سبب شديد الأهمية لكون العلاقة بين القادة وأتباعهم يجب أن تؤسس على تبادل الاحترام والثقة، كما أن ميزة هامة أخرى لأنظمة المكافأة الفعالة هى أن الموظفين يجب أن يتمكنوا من التأثير بالعمل الذى يقاس. ونظرا لأهمية بناء أنظمة المكافآت على أساس مستويات إنجاز يمكن إحرازها، فإن العاملين المتأثرين هم ما يجب أن يشاركوا فى وضع هذه المقاييس.

يخطئ بعض المدراء عندما يفترضون بأن الأفراد لايستجيبون إلا للمال، ورغم أن زيادة الرواتب أو العلاوات تلقى التقدير بالتأكيد إلا أن حاجة الأفراد وتقديرهم للمكافآت. تمتد أوسع من ذلك فالاعتراف الشفهى بالإنجاز للموظفين، والمكافآت المنظورة كالشهادات واللوحات وغيرها من الهدايا الملموسة. وكثيرا ما تكون المكافآت الفورية غير المتوقعة أكثر معنى من المكافآت الرسمية المتوقعة.

والقادة الناجحون هم الذين يستطيعون حفز العاملين لتحقيق أقصى حد ممكن من الانجاز. فنجاح القادة يؤثر على تزويد العاملين بشعور إيجابى نحو التفوق وخاصة فى مستويات الإجهاد وممارسته المرتفعة. وإذا كان القائد يقول «كنت أعلم أن بإمكانك عمل ذلك» » فإن الموظف يقول «كنت أعرف أننى سأتمكن من عمل ذلك». وهذا التوقع من القائد والموظف هو إعطاء قدر من الأمل وخاصة فى الأعمال الصعبة والمواقف

الحرجة: وبالأمل نجعل المستحيل ممكنًا ومن ثم تحفز العاملين فى ديناميتهم الهادفة لتحويل الممكن إلى حقيقة. وبالتالى فإن إثارة الدافعية هامة لإنجاز حتى أصعب المهام والأعمال.

كيف تحفز موظفيك

هل تستطيع إدراة منظمة بدون موظفين؟ بالقطع لا. فالموظفون هم وسيلة الادارة. وعلى الرغم من وجود موظفين لايمكن التأكد من نجاح العمل لأن بدون دافع لن يكون هناك إنجاز. ويحتاج الموظف إلى تحفيز كى يعمل وينجح وينجز. تحفيز الموظفين يجب عليك كمدير وكقائد أن تتعلم أن تحفيزهم ليس بالأمر السهل لأنك لن تستطيع إرضاء كل موظيفك ولكن عليك أن تتعلم كيف تسير فى الطريق الصحيح من خلال خمسة خطوات: [(١)]

الخطوة الأولى: تعلم كيف تقود موظفيك.

الخطوة الثانية: اختبر تطابق التوقعات.

الخطوة الثالثة: ابدأ اهتمامك بمواظفيك.

الخطوة الرابعة: احترم موظفيك كخبراء.

الخطوة الخامسة: لاتعوق التطور الشخصي لموظفيك.

---

(١) توبلا دل، كيف تحفز موظفيك، ١٩٩٣

الخطوة الأولى

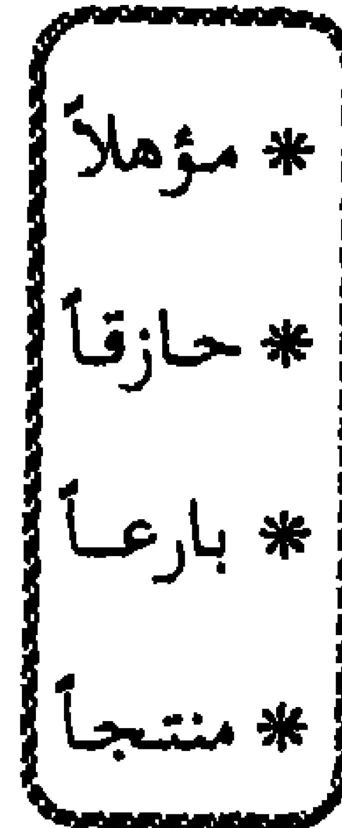
كيف تقود موظفيك

المهارة الأولى: التي يتعين عليك تعلمها هى أن تظهر مقدرتك على القيادة وذلك بطريقتين:

أ ـ تكون كفؤاً.

ب- أن تعلم موظفيك أن يتخذوا قراراتهم بأنفسهم.

*** تعنى كلمة كفؤ أن المدير يكون:**



والكفاءة لاتوفر وقتك فحسب. بل تعطيك وقتا لإشباع مستويات حاجات الموظفين.

المهارة الثانية: التى يتعين عليك تعلمها أن تشجع الموظفين أن يتخذوا قراراتهم بأنفسهم.

إن الموظفين الذين يكونون آراءهم الخاصة لايعانون من شلل فى التحليل أو الملل درب موظفيك على اتخاذ القرارت التى هى فى صالحهم وصالحك وصالح الزبون والمنظمة.

المهارة الثالثة: شارك االآخرين رؤيتك

إن مشاركة الموظفين رؤيتك حتى تستطيع أ ن يساعدوك فى الوصول إليها يتم ذلك من خلال رؤية متعددة الجوانب التى تأخذ الأبعاد التالية (المنظمة- الزبون- الموظفون- الإتجاه).

١- المنظمـة:

ما قيم المنظمة؟ هل هى أن تصبح الأكثر براعة أم الأسرع أم الأصغر أم الأكثر توجها نحو تقديم الخدمات أم أن تصبح الأفضل جودة أو إنتاجية. أو الأقل سعرا؟

٢- العميــل:

من العميل؟ ما احتياجته؟ هل ستقدم خدمة على مدار الأربع والعشرين ساعة؟ أم خدمة حسب الطلب. أم اهتماما فوريا. أم خدمة ذاتية. أم معاملة رقيقة؟

٣- الموظفـون:

من الموظفون؟ وأى صفات تتوقعها منهم محترفين أم خبراء أم منتجين أم مدربيين أم فنيين؟

٣- الإتجـاه:

ماذا تريد أن تكون منظمتك على المدى القصير أو البعيد؟ الأكبر فى العالم. أم المالك لـ ١٠ ٪ من أسهم السوق. أم الأكثر انتشارا فى مركز المدينة. أو الأكثر انتشارا فى أنحاء البلاد؟

ما رؤيتك؟

إذا استطعت كمدير أن تصف رؤية منظمتك بدقة. تكون قد وضعت أساساً للفهم الذى يمكن نقله إلى الآخرين. وهذا يقوى منظمتك، حيث يناضل كل أعضائها من أجل هدف مشترك:

الخطوة الثانية

اختبر تطابق التوقعات

هناك عاملان يتجاهلما المدراء وهما:

أ- إن الناس يحبون أن يرو النتيجة النهائية لجهودهم.

ب- يستمتعون بالعمل إذا كان ممتعا.

ماذا تتوقع من موظفيك؟ إذا لم ير العاملون معك النتيجة النهائية لعملهم فإنهم سيصابوا بالملل والإحباط مما ينعكس ذلك عن انتاجياتهم. بل اجعلهم يشاركون فى إنجاز الأعمال لأن الأعمال التى انجزت تعتبر حافزا قويا للاستمرار فى العمل ولجعل الموظفين يشاركون فى العمل يجب عليك أن تقوم بالآتى:

أ- اعد تنظيم العمل من خلال مشاركة العمال والموظفين فى صنع القرار.

ب- اجعل العمل ممتعا وذلك من خلال إشباع حاجات الموظفين بحيث يتكون لديهم رضا نحو العمل وارتفاع روحهم المعنوية مما يؤدى إلى وجود دافع الانتماء والدلاء والتوحد مع المنظمة.

الخطوة الثالثة

الإهتمام بالموظفين

يبدأ الاهتمام بالموظفين عن طريق الإصغاء والاستماع إليهم.

تعلم فن الإصغاء يتم من خلال الإرشادات الآتية:

١- عامل موظفيك كمحترفين.

٢- اسألهم عن رؤيتهم عن الوضع الراهن والمستقبل،

٣- لاتطلق أحكاما تقييمية.

٤- أجب بأسرع ما يمكن.

٥- ضع الرسالة الخفيفة فى اعتبارك.

٦- أتح الفرصة للمتابعة.

٧- أحط الموظفين علما بما يجرى.

الخطوة الرابعة

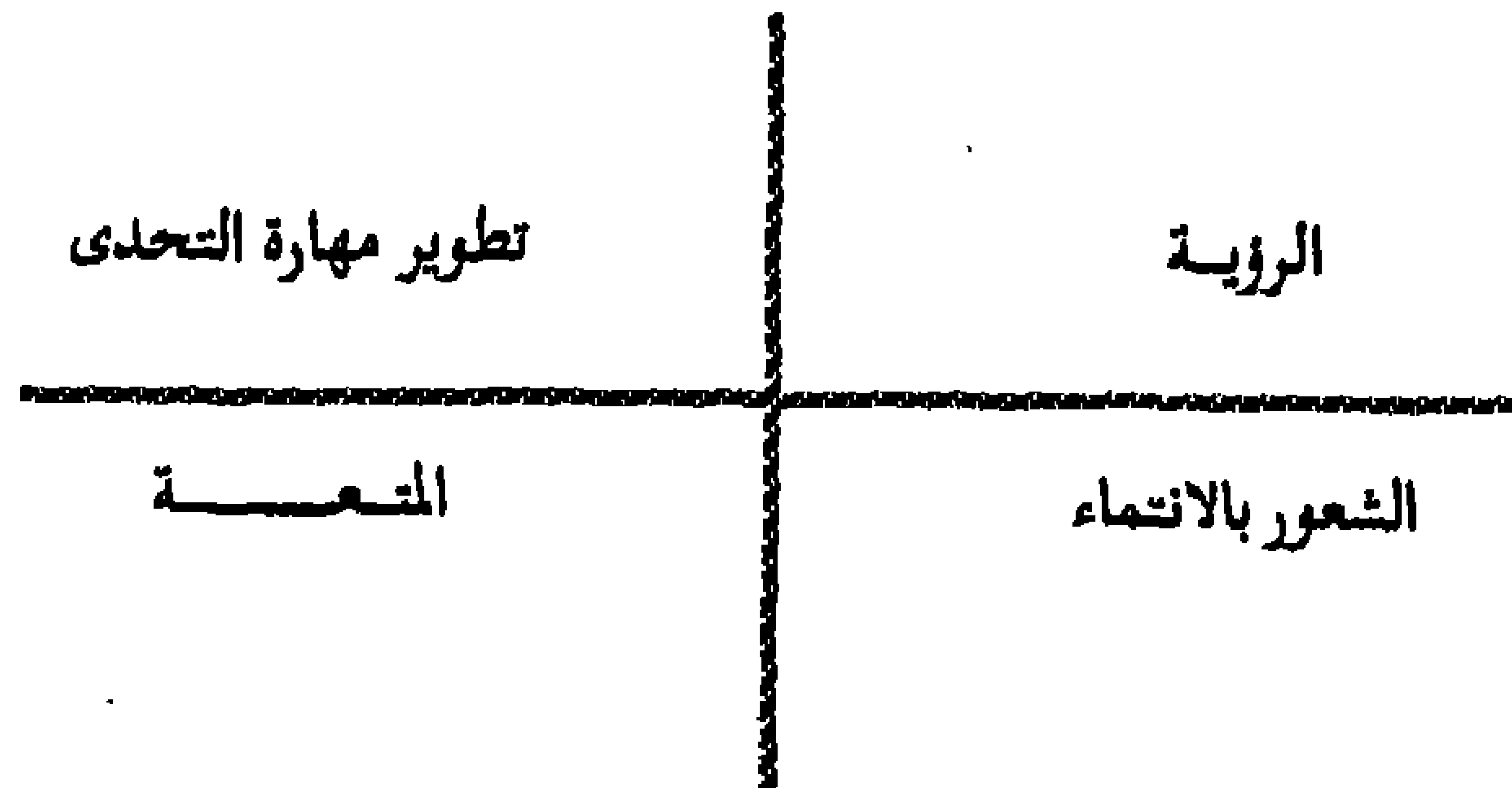
احترم موظفيك كخبراء

يجب عليك أن تتعلم أن:

* احترام مشاعر الموظفين.
* قدر وثمن جودة الأداء.
* خصص لنفسك وقتا.

لتطوير كفاءة موظفيك تحتاجة إلى أربعة عناصر يطلق عليها «القوة الأربعة»

قوة الأربعة



الخطوة الخامسة

لاتعوق التطور الشخصى

لابد أن تدرك أن العالم يتغير بسرعة كبيرة. وبالتالى فإن الموظفين يجب أن يتعلموا كيف يتكيفوا مع هذا التغيير من خلال اكتساب مهارات جديدة مثل التعلم الذاتى والتعلم الابداعى.

كيف تشجع الابتكار فى منظمتك؟

تحتاج إلى أن توفر الآتى:

* المرونة
* الإنتاج المتعلق بالمشاعر
* العدل
* المتعة التجرد فى الحكم
* التشجيع
* الخيال

مقياس حاجات العمل

الأســـــم:	الســـن:
التـــخـــصص:	البيـــئــة:
سنوات الخبـــرة:	الجنـــس:

إرشادات عامة:

يمكن الأستجابة للعبارات التالية على التدريج التالى:

أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بعض الشئ	أوافق	لاأدرى	أعارض	أعارض بعض الشئ	أعارض درجة كبيرة
+٣	+٢	+١	صفر	-١	-٢	-٣

١- إذا كنت توافق بدرجة كبيرة ضع (+٣) أمام السؤال فى ورقة الإجابة.

٢-إذا كنت توافق بعض الشئ ضع (+٢) أمام السؤال فى ورقة الإجابة.

٣- إذا كنت توافق ضع (+١) أمام السؤال فى ورقة الإجابة.

٤- إذا كنت تعارض ضع (-١) أمام السؤال فى ورقة الإجابة.

٥- إذا كنت تعارض بعض الشئ ضع (-٢) أمام السؤال فى ورقة الإجابة.

٦- إذا كنت تعارض بدرجة كبيرة ضع (-٣) أمام السؤال فى ورقة الإجابة.

٧- إذا كنت لاتدرى ضع (صفر) أام السؤال فى ورقة الإجابة.

الدرجة	العبـــــارة	الرقم
	يجب أن تعطى زيادة خاصة فى الرواتب للموظفين الذين يقومون بأعمالهم فى أحسن وجه.	١
	إن وصف الأعمال الجيدة يساعد الموظفين على ما يتوقع أن يقوموا به بدقة.	٢
	يجب تذكير الموظفين أن احتفاظهم بوظائفهم يعتمد على مقدرة مؤسستهم على التنافس مع غيرهم من المؤسسات الاخرى بشكل فعال.	٣
	على المشرف أن يولى عنايته بظروف العمل المادية والطبيعية (مثل الإضاءة الجيدة، التكييف، الأثاث المريح) للموظفين الذين يعملون معه.	٤
	على المشرف أن يعمل بجد لأن ينمى مناخاً ودوداً ومريحاً بين الموظفين الذى يعملون معه.	٥
	إن تقدير الموظف والاعتراف بأدائه الذى تفوق فيه يعنى الشئ الكثير بالنسبة له.	٦
	إن الأشراف غير المباشر على الموظفين كثيراً ما يضايقهم.	٧
	يحب الموظفون أن يشعروا أن مهاراتهم وقدراتهم الحقيقية قد استُفيد منه فى أعمالهم.	٨
	تعتبر شروط التقاعد المجزية التى تتبعها المؤسسة عامل هام فى الاحتفاظ بالموظفين فى تلك المؤسسة.	٩
	يمكننا أن نجعل أى عمل تقريباً عملاً مثيراً ويبعث على التحدى.	١٠
	هناك موظفون كثيرون يريدون أن يبذلوا أقصى طاقاتهم فى عمل يقومون به.	١١
	يمكن للادارة أن تبدى اهتماماً أكثر بالموظفين إذا ما نظمت مناسبات وحفلات اجتماعية على الدوام.	١٢
	أن الفخر الذى يشعر به الموظف تجاه عمله يعد مكافأة حقيقية له.	١٣
	يريد الموظفون أن يكون فى قدراتهم أن يشعروا أنهم الأحسن دائماً فى أعمالهم.	١٤
	إن طبيعة العلاقات بين أعضاء مجموعة العمل غير الرسمية أمر على جانب كبير من الأهمية.	١٥
	إن الحوافز المادية تساعد المموظفين على تحسين أدائهم فى العمل.	١٦
	إن شعور الموظف أنه قريب من دائرة الاهتمام للإدارة أمر هام.	١٧
	يحب الموظفون أن ينظموا أعمالهم، ويتخذوا القرارت الخاصة بتلك الأعمال بأقل إشراف ممكن.	١٨
	إن الشعور بالأمن فى الوظيفة أمر أساسى لدى الموظفين.	١٩
	وجود أدوات جيدة (مثل الأوراق والأقلام وأجهزة التصوير) أمر أساسى لأنجاز أعمال الموظفين.	٢٠

الجزء الثاني: تحليل الدرجات

انقل من الجزء الأول في المكان المناسب في الجدول التالي:

الجدول رقم (١)

درجـــات الحـــاجات

الحاجة إلى تقدير الذات	الدرجة	الحاجة إلى الانتماء	الدرجة	الحاجة إلى التقدير	الدرجة
١٠		٥		٦	
١١		٧		٨	
١٣		١٢		١٤	
١٨		١٥		١٧	
المجمـــوع		المجمـــوع		المجمـــوع	

الحاجة إلى الأمن	الدرجة	الحاجات الأساسية	الدرجة
٢		١	
٣		٤	
٩		١٦	
١٩		٢٠	
المجمـــوع		المجمـــوع	

الجزء الثالث: بروفيل الحاجات

سجل مجموع الدرجات التى حصلت عليها من الجدول رقم (١) وقم برصدها فى الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)

بروفيل الحاجات

التقدير / الحاجات	-١٤	-١٢	-١٠	-٨	-٦	-٤	-٢	صفر	+٢	+٤	+٦	+٨	+١٠	+١٢	+١٤
تحقيق الذات															
الحاجة إلى الأنتماء															
الحاجة إلى التقدير															
الحاجة إلى الأمن															
الحاجات الأساسية															
التدريج	ضعيف			أدنى من المتوسط			متوسط			أعلى من المتوسط		قوى			

الفصل الرابع

ضغوط العمل وكيفية التخلص منها

* العوامل السيكولوچية لضغوط العمل.

* تعريف الأنهاك.

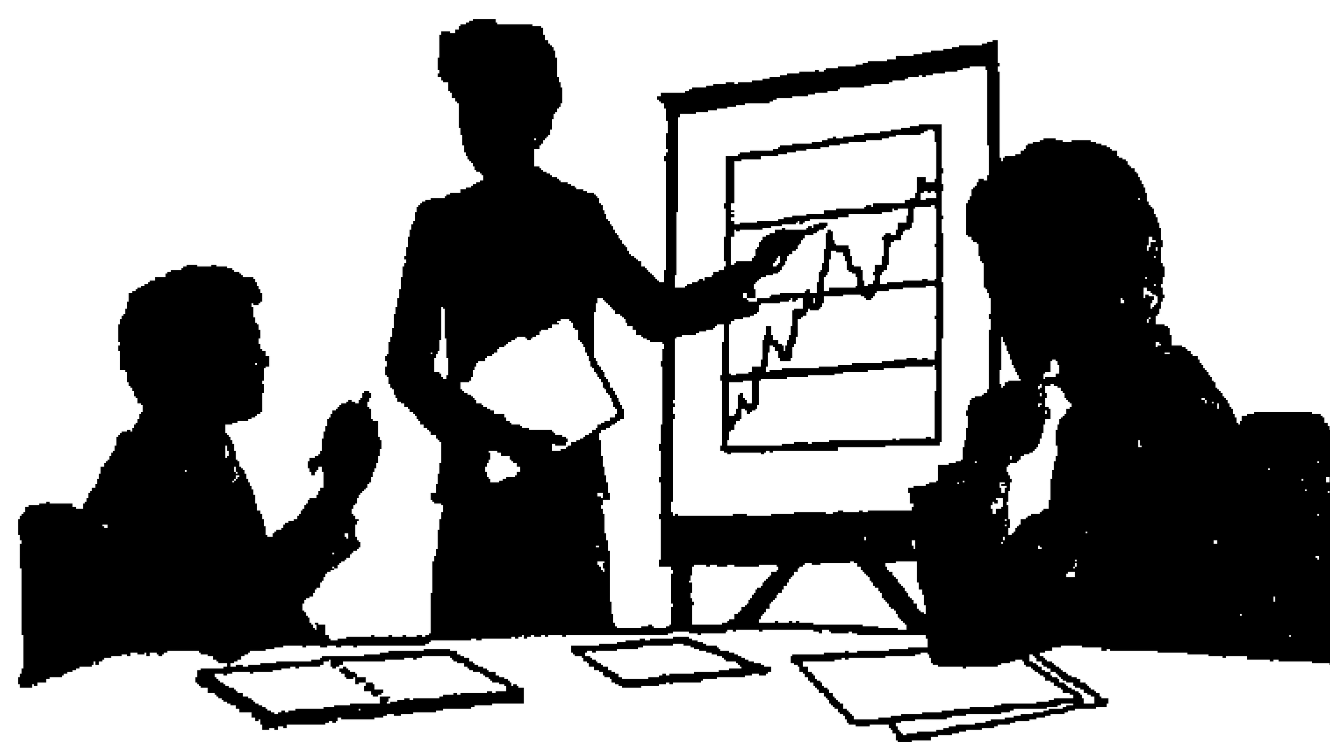
* القلق.

* مقياس الأحساس بالإنهاك.

* الرضا الوظيفى.

* علاقة التحفيز بالرضا الوظيفى.

* مقياس الرضا عن العمل.



الفصل الرابع

ضغوط العمل وكيفية التخلص منها

ضغوط العمل

إن العصر الذى نعيش فيه يطلق عليه عصر القلق والضغط العصبى، نتيجة تزايد السرعة فى رتم الحياة. ويأتى العمل فى قمة أهتمام الناس وبدونه لن يستطيع الفرد أن يحقق حاجاته الاجتماعية والشخصية. وتأتى عملية التوافق المهنى لتحقق التلاؤم بين الفرد وبيئته المهنية. وتلعب الكثير من العناصر دورا فاعلا فى زيادة الضغوط وبالتالى نجد أن جميع القيادات الإشرافية والإدارية تسعى إلى تنظيم العمل بقصد زيادة إنتاجية العاملين، وفى بداية الثورة الصناعية تركز الاهتمام على الآله وإتقان مهارات العمل اللازمة للنجاح فى المهنة. وعندما أخذت العلوم الأنسانية دورها فى دراسة السلوك الأنسانى تبلورت النظريات التى اهتمت بالدافعية والروح المعنوية والتعزيز. وقد ادى الأهتمام بالجوانب النفسية إلى زيادة الإنتاجية وتقليل معدل الضغوط.

ويؤكد علماء النفس أمثال «أيزنك وفرنون» أن السمات المزاجية والشخصية تلعب دوراً هاما فى الأحساس بالضغوط، ويتضح أن العمل الذى يختاره الفرد له أثر كبير على حياته النفسية. فقد يكون مصدرا لسعادته واستقراره وشعوره بالثقة فى نفسه وبقدراته، ولهذا فإن الرضا عن العمل سوف يقود إلى رفع الروح المعنوية وخفض التوتر والإحباط. ويلعب الاهتمام بالجوانب النفسية فى تقليل الفاقد الاقتصادى للمؤسسة، وبالتالى يفيد الاختيار المهنى فى تحسن العلاقات الانسانية فى العمل، فوضع العامل فى المكان الملائم يساعده على التفوق فى العمل مما يؤدى إلى زيادة الثقة بنفسه والرضا والسعادة بحيث يكون أكثر استعداداً للتفاهم مع الغير والتعاون معهم والتوحد مع المؤسسة التى تعمل فيها. أما إذا كان العامل يقوم بعمل لايلائمه فإنه سيكون قلق، كثير الشكوى والتبرم والذمر، مما ينعكس على اداءه فى العمل.

العوامل السيكولوجية لضغوط العمل:

يوجد العديد من العوامل السيكولوجية المسئولة عن زيادة ضغوط العمل وهى:

١- العامل النفسى:

يرى علماء النفس الصناعى أن ضغوط العمل لا تحدث للفرد نتيجة الصدفة، بل تلعب الشخصية دورا هاما فى زيادة الضغوط، فالفرد.ذو الشخصية العصابية أو الشخصية السيكوباتيه يكون أكثر استهدفا لضغوط العمل. ويمكن تقليل نسبة ضغوط العمل عن طريق الأختبار والتوجيه والارشاد النفسى فى العمل.

٢- الضغوط النفسية:

تلعب الضغوط النفسية الناتجة عن العمل فى رفع معدلات ضغوط العمل، فالعامل الذى يتسم بالتوتر الزائد غالباً ما يكون عرضه للضغوط، ولهذا يمكن تقليل ضغط العمل عن طريق الإرشاد النفسى، وبالتالى فإن المشرفين والأدرايين يجب أن يمتلوكوا القدرة على امتصاص الصدمات وضغوط العمل.

٤- الروح المعنوية:

تلعب الروح المعنوية دورا فى إنتاجية المؤسسة، وتعنى الروح المعنوية بقدرة الفرد على التوافق المهنى. وتظهر الروح المعنوية من خلال الرضا الوظيفى الذى يمكن أن يقاس من خلال تفاعل الفرد مع الرؤساء والعاملين معه، والمؤسسات التى تحقق دوافع العمل غالبا ما تقل نسبة ضغوط العمل عندهم.

٥-الرضا عن أوقات الفراغ:

لقد اتضح أن الأفراد الذين يمارسون أنشطة فى اثناء وقت فراغهم تزداد إنتاجياتهم وينخفض عندهم الإحساس بضغوط العمل، وتلعب الرياضة والقراءة والترويح دورا هاما فى خفض الغطوط النفسية من خلال تفريغ الشحنة الانفعالية عند الأفراد.

٦- الأنهاك النفسى: Burnout

يعتبر الإنهاك النفسى من العوامل التى تؤثر على الانتاجية بطريقة سلبية، ويؤدى الأنهاك إلى تبديد الطاقة النفسية للفرد نتيجة الضغوط الحياتيه، ويؤدى بدوره إلى عدم الوصول إلى النتائج الصحيحة أثناء قيام الفرد بحل المشكلة التى تواجهه. وغالبا ما يكون الأفراد الذين يشعرون بالإنهاك يكون لديهم طاقة ولكن إنجازهم غالبا ما يكون أقل بكثير

من هذه الطاقة وأن إنتاجياتهم أقل من قدراتهم، ويحدث الإنهاك نتيجة تكرار العمل اليومى مما يحدث نوع من الملل أو القيام بالعمل فترة طويلة دون الحصول على إجازة أو الحصول على أجر منخفض أو الصراعات بين الفرد وزملائه أو رؤسائه أو العوامل الخارجية نتيجة عدم وجود البيئة للعمل (Freudenberger,1974).

تعريف الإنهاك :

يعرف الإنهاك بأنه «زملة من الأعراض العاطفية والبدنية والعقلية المرتبطة بالطاقة الحيوية للفرد و أدائه فى الأعمال التى يقوم بها».

وتؤكد الدراسات التى قدمها العديد من الباحثين على أن انتاجية أعضاء هيئة التدريس فى الجامعة والمحامين والعاملين فى مجال الخدمات تتناقص بزيادة درجات الإنهاك العالية. ويتصف الأفراد ذوو الإنهاك المرتفع بأنهم غالبا ما يشعرون بالتوتر والإحباط والقلق ولايحبون عملهم وغالبا ما يترددون عند اتخاذ القرارات السليمة (Robert,1978 & Piens and Kafrey,1974)

ويعتبر الإنهاك من المفاهيم الحديثة نسبيا فى ميدان علم النفس حيث ظهرت مجموعة من الدراسات تؤكد على اهمية الإنهاك ودوره فى أداء مهام العمل وقد وصف ماسلاشن وجاكسون (١٩٧٦) الإنهاك بأنه عبارة عن زملة من الأعراض البدنية والعاطفية والعقلية، وهذه الزملة لها علاقة سلبية بمفهوم الذات والاتجاهات نحو العمل، وفقدان الثقة بالنفس، وفقدان الشعور بالمسئولية تجاه الآخرين. ويرى كوبر مرشال أن الأنهاك يحدث للأفراد الذين يعملون فى مهن مختلفة، وينتج بسبب عدم كفاءة الفرد فى المهنة التى يعمل فيها. كما ينشأ الإحساس بالإنهاك نتيجة تكرار العمل بصورة رتيبية مما يحدث نوعا من الملل، أو ينشأ للفرد نتيجة قيامه بالعمل فترة طويلة دون الحصول على اجازه أو الحصول على أجر منخفض، ويحدث ايضا نتيجة الصراعات بين الفرد وزملائه أو روسائه أو جود بعض العوامل الخارجية نتيجة البيئة غير الملائمة والمحيطة بالعمل.

والدراسات التى أجرها بينز وأرنسون أظهرت أن الأنهاك يتكون من ثلاث مكونات هي:

المكون البدنى: **Physical Component**

يمكن التعرف على هذا المكون من خلال عدد مرات نوبات المرض التى تنتاب الفرد مثل عدد مرات نزلات البرد، أوجاع فى الظهر أو الرأس، الحالات المرضية الشديدة. (Ddeley,1979)

المكون العاطفى: **Emotional Component**

يمكن التعرف على هذا المكون من خلال الشعور بالإحباط والقلق والتوتر المستمر، سرعة الأنفعال والغضب، سرعة التهيج والبكاء، والأتجاهات السلبية نحو الموضوعات المتعلقة بالحياة، عدم الثقة بالنفس، فقدان القدرة على العمل، فقدان قيمة الذات (Seiderman,1978)

المكون العقلى: **Mental Component**

يمكن التعرف على هذا المكون من خلال إبداء الفرد المقاومة عند الذهاب إلى العمل، ويتصف الفرد بأنه كثير النظر فى الساعة، وعدم الرغبة فى الاتصال أو التعرف على أحد، غير مرن عند اتخاذ القرارت التى تتعلق بحياته ومستقبله، عدم الرغبة فى تحمل المسئولية، لديه الرغبة فى التغيب عن المواعيد التى يعطيها للأخرين (Maslach,1976)

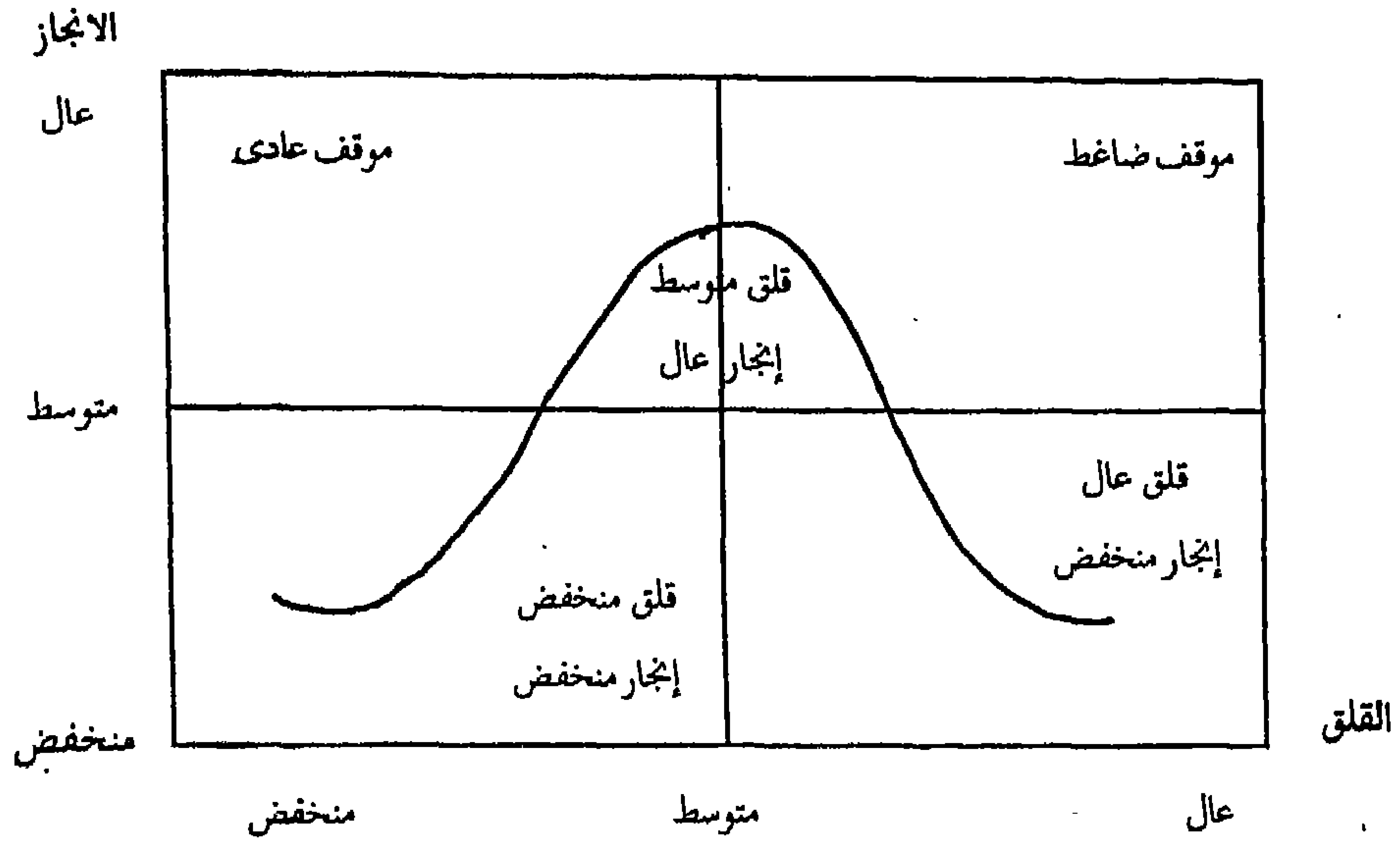
٧- القلق **Anexity**

تعد ظاهرة القلق من الظواهر الإنسانية التى تناولها الكثير من الباحثين فى ميدان علم النفس. إن ارتباط القلق بالانسان جعله أحد المكونات فى الشخصية الإنسانية. ويرى فرويد أن القلق ينقسم إلى نمطين الأول اطلق عليه القلق الموضوعى وهو عبارة عن رد فعل لخطر خارجى، فمصدر الخطر فى القلق الموضوعى يوجد فى العالم الخارجى، وهو خطر محدد، أما النمط الثانى فهو العصابى وهو خطر هائم غير معروف وهو خوف غامض غير مفهوم، لايستطيع الفرد أن يشعر به، أو يعرف سببه فهو خطر غريزى داخلى (فرويد، ١٩٦٢).

وترى «هورنى» أن القلق استجابة انفعالية موجهة إلى المكونات الأساسية للشخصية ويقتصر أن البنية التى يعيش فيها الفرد تسهم إسهاما إيجابياً فى نشأه القلق لما بها من تعقيدات وتناقصات، ولهذا فإن كل فرد يولد لديه إمكانيات كبيرة للنمو والتطور. وللبنية أثر على القلق، فحينما تكون البيئة غير مهددة للفرد تتناقص لديه مشاعر الأحساس بالقلق، ولكن حينما تكون البيئة مليئة بألوان الإحباط والحرمان والتناقض والتعقيد والتهديد تجعله يستشعر مشاعر الأحساس بالقلق.

وقد كشفت الأبحاث التحليلة العاملية لكاتل وشاير عن وجود نوعين من مفاهيم القلق أطلق عليهما سمة القلق Triat Anxiety وحالة القلق State Anxiety (Speielberger,1966) . ويعتبر النوعان الأخيران أكثر أنواع القلق شيوعا فى التراث النفسى، وتصور حالة القلق كظرف أو حالة انفعالية متغيرة وهى تتميز بمشاعر ذاتية من التوتر والتوجس يدركها الفرد بوعى. كما أنه تعتبر حالة مؤقتة تحد لمثير معين، وتتفاوت هذه الالة تبعا لتفاوت هذا الموقف. وتتغير حالة القلق فى شدتها، وتتذبذب عبر الزمن تبعا للموقف المهدد للفرد.

ويعتقد سبيلرجر ان سمه القلق تشير إلى الفروق الثابتة نسبيا فى القابلية للقلق، أى تشير إلى الاختلافات بين الناس فى ميلهم إلى الاستجابة تجاه المواقف التى يدركونها كمواقف مهددة، وذلك بارتفاع شدة القلق. وسمة القلق تتأثر بالمواقف بدرجات متفاوته حيث إنها تنشط بواسطة الضغوط الخارجية التى تكون عادة مصحوبة بمواقف خطرة محددة. ويتضح من العلاقة بين حالة القلق وسمة القلق أن الاستعداد أو التهيؤ للقلق يظل كامنا (سمة القلق)وييستثار فقط بمثيرات مهددة وظروف ضاغطة (حالة القلق). وهذه العلاقة تأخذ شكل المنحنى.



شكل(١)

العلاقة بين الانجاز والقلق

أولا : الموقف الضاغط:

١- **القلق المنخفض:** فى وجود الموقف الضاغط نجد أن الأفراد ذوى القلق المنخفض يتحسن اداؤهم وإنجازهم.

٢- **القلق العالى:** فى وجود الموقف الضاغط نجد أن الأفراد ذوى القلق العالى يتدهور اداؤهم وإنجازهم.

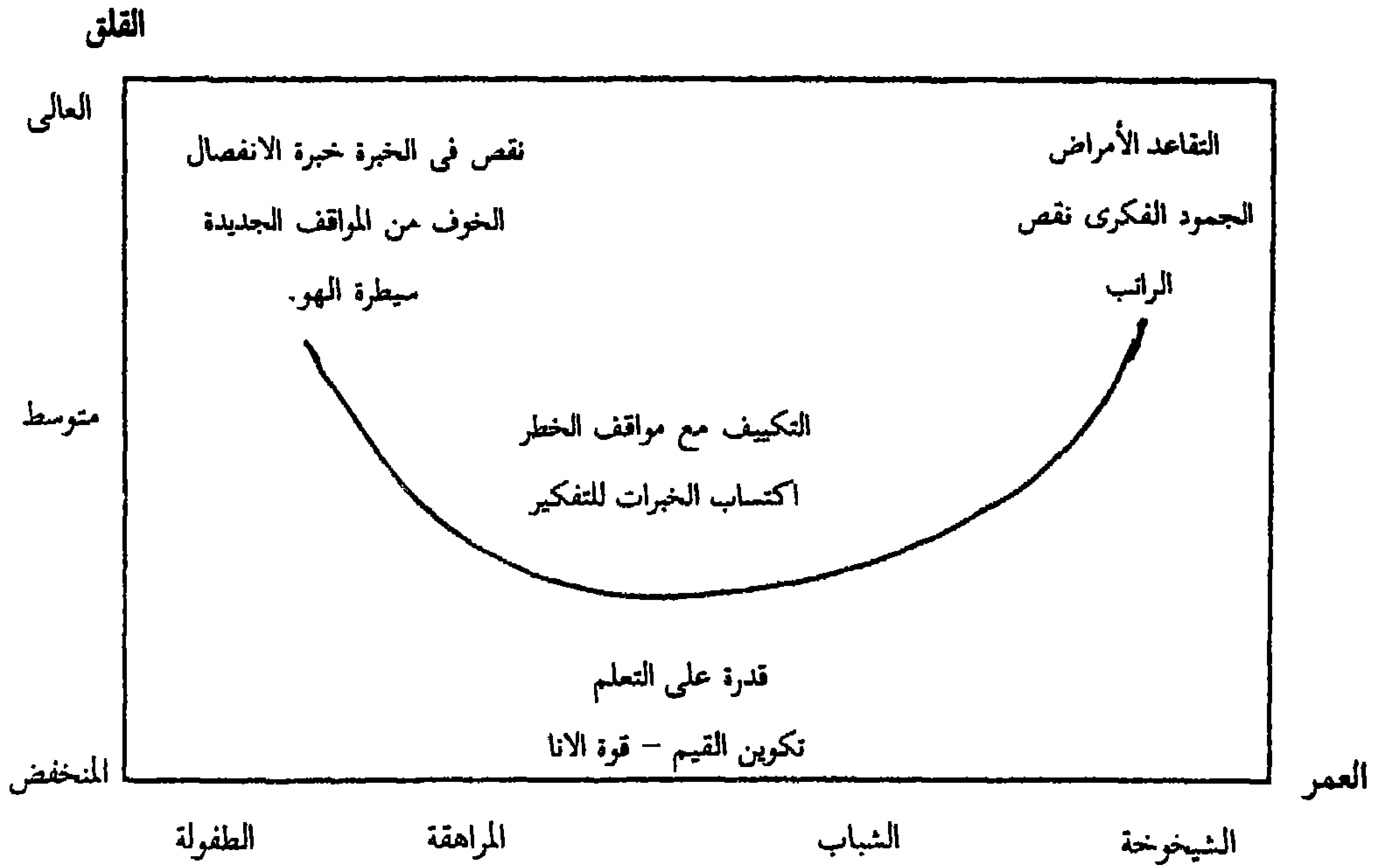
ثانياً : الموقف العادى:

١- **القلق المنخفض:** فى وجود الموقف العادى نجد أن الأفراد ذوى القلق المنخفض يتدهور اداؤهم وإنجازهم.

٢- **القلق العالى:** فى وجود الموقف العادى نجد أن الأفراد ذوى القلق العالى يتحسن اداؤهم وإنجازهم.

علاقة العمر بالقلق:

تأخذ العلاقة بين العمر والقلق شكل المنحنى الهابط ثم الصاعد وهذا موضح فى



شكل (٢)

العلاقة بين القلق والعمر الزمنى (المؤلف)

يتضح من الشكل (٢) أن القلق يزداد فى مرحلة الطفولة بسبب نقص الخبرات ووجود خبرة الأنفصال والخوف من المواقف الجديدة والغريبة وسيطرة مشاعر الانفصال. وتتناقص مستويات القلق فى نهاية المراهقة و بداية الشباب نتيجة التكيف مع مواقف الخطر، واكتساب خبرات جديدة وظهور التفكير المجرد العقلانى واكتساب مهارات التفاعل الاجتماعى وظهور القيم والمثل العليا والضمير. وفى حالة الشيخوخة فإن مستويات القلق تزداد مرة أخرى بسبب التقاعد ونقص الراتب وظهور الأمراض والجمود الفكرى و من أمثلة القلق (قلق الموت) وخاصة فى حالة الأمراض الخطيرة مثل السرطان والفشل الكلوى والوبء الكبدى.

تذكر ما يلى:

إن الجهاز اللا إرادى يعمل لمجابهة الضغوط وذلك من طريق إفراز هرمون الكرتزون الذى يخفف من الألام الناشئة عن تلك الضغوط. وعندما يفشل جهازك العصبى

يمكنك أن تشعر بالصداع أو ارتفاع ضغط الدم أو الأرق أو القرحة... ولكن يمكنك التعامل مع الضغوط إذا استطعت أن تتعلم كيف تتعامل معها وتحولها إلى صالحك:

أ - لا تهرب من المشكلات وتعلم كيف تجابه الضغوط التى تتعرض لها من مصادر المتعددة مثل:

* علاقات العمل (الزملاء- الرؤساء- المرؤسين).

* العلاقات الأسرية (التفاعل الأسرى- المسئولية الاجتماعية....)

* تعلم كيف تحلل المشكلة بطريقة علمية منطقية لتحولها لمصلحتك الشخصية.

ب - لاتنزعج عندما تفشل فى تغيير الأشياء التى لايوجد فيها تأثير عليها مثل رئيسك فى العمل أو النظام المؤسسى.

جـ - يجب أن يكون لديك الأصدقاء الذين تثق فيهم بحيث تناقشهم فى مشاكلك.. «لا يمكن أن نتصور الحياة بدون أصدقاء كما لايمكن أن نتصور أن المركب يسير بدون مجداف».

د- اهتم بالرياضة مثل المشى- السابحة- التأمل المتعالى- الأسترخاء العام- الأسترخاء التفاضلى.

مقياس الإحساس بالأنهاك

ضع علامة (√) فى الخانة التى تعبر عن تكرار هذا الشعور لدى

م	العبـــــارة	كم مرة تشعر به					
		مرات قليلة في السنة	مرة واحدة في الشهر أو أقل	مرات قليلة في الشهر	مرة واحد في الأسبوع	مرات قليلة في الأسبوع	كل يوم
١	أشعر أننى منصرف عن عملى.						
٢	أشعر بأننى منهك فى نهاية يوم العمل.						
٣	أشعر بأننى مشابه لزملائى فى كثير من العادات.						
٤	أشعر بأننى مندمج شخصياً فى مشكلات زملائى.						
٥	أشعر بأننى متعب عندما أستقيظ فى الصباح لاواجه يوما جديدا فى العمل.						
٦	أشعر بالضيق من الطريقة التى عاملت بها بعض زملائى.						
٧	يمكننى أن أفهم بسهولة كيف يتعرف زملائى نحو الأشياء.						
٨	أتجاهل بعض زملائى فى العمل.						
٩	أن العمل مع زملائى طوال اليوم هو فى الحقيقة إجهاد لى.						
١٠	أتعامل بفاعلية مع مشكلات زملائى.						
١١	أشعر بأننى متبرم من عملى.						
١٢	أشعر بأن لى تأثيراً ايجابياً فى حياة الآخرين من خلال عملى.						

مقياس الإحساس بالأنهاك

ضع علامة (√) فى الخانة التى تعبر عن تكرار هذا الشعور لديك.

م	العبـــــارة	كـــم مـــــرة تشـــعـــر بـــه					
		مرات قليلة فى السنة	مرة واحدة فى الشهر أو أقل	مرات قليلة فى الشهر	مرة واحد فى الأسبوع	مرات قليلة فى الأسبوع	كـل يـــوم
١٣	لقد أصبحت أكثر قسوة تجاه الآخـــرين منذ أن تقلدت هذه الوظيفة.						
١٤	أننى قلق لأن هذه الوظيفة تحجر عواطفى.						
١٥	أشعر بأننى نشيط جداً.						
١٦	أشعر بأننى مشبط العزيمة بسبب وظيفتى.						
١٧	أشعر أننى أعمل بكد ونشاط فى وظيفتى.						
١٨	لأهتم ما يحدث لبعض زملائى.						
١٩	العمل مع الناس مباشرة يسبب لى إجهادا زائداً فى العمل.						
٢٠	يمكننى أن أخلق بسـهولة جوا لطيفاً مع زملائى فى العمل.						
٢١	أشعر بأننى مبتهج عندما أعمل مع زملائى.						
٢٢	لقد أنجزن عدة أشياء جديدة فى وظيفتى						
٢٣	أشعر وكأننى فى نهاية المطاف.						
٢٤	أتعـامل فى عـملى مع المشـاكل بهدوء.						
٢٥	أشعر بأن زملائى يعتبروننى مسئولا عن بعض مشاكلهم.						

مفتاح التصحيح

م	مرات قليلة في السنة	مرة واحدة في الشهر	مرات قليلة في الشهر أو أقل	مرة واحد في الأسبوع	مرات قليلة في الأسبوع	كل يوم
١	١	٢	٣	٤	٥	٦
٢	١	٢	٣	٤	٥	٦
٣	٦	٥	٤	٣	٢	١
٤	٦	٥	٤	٣	٢	١
٥	١	٢	٣	٤	٥	٦
٦	١	٢	٣	٤	٥	٦
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
٨	١	٢	٣	٤	٥	٦
٩	١	٢	٣	٤	٥	٦
١٠	٦	٥	٤	٣	٢	١
١١	١	٢	٣	٤	٥	٦
١٢	٦	٥	٤	٣	٢	١
١٣	١	٢	٣	٤	٥	٦
١٤	١	٢	٣	٤	٥	٦
١٥	٦	٥	٤	٣	٢	١
١٦	١	٢	٣	٤	٥	٦
١٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
١٨	١	٢	٣	٤	٥	٦
١٩	١	٢	٣	٤	٥	٦
٢٠	٦	٥	٤	٣	٢	١
٢١	٦	٥	٤	٣	٢	١
٢٢	٦	٥	٤	٣	٢	١
٢٣	١	٢	٣	٤	٥	٦
٢٤	٦	٥	٤	٣	٢	١
٢٥	١	٢	٣	٤	٥	٦

الرضا الوظيفى

لقد اصطلح علماء النفس على أن الرضا الوظيفى هو أحد المحكات الرئيسة للتوافق المهنى. ويقصد بالتوافق المهنى بأنه العملية الدينامية المستمرة التى يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية. وينبغى أن يأخذ فى الحسبان قدرة الفرد على التكيف لظروف ومطالب العمل وللتوافق المهنى العديد من المظاهر، وأول مظاهرة الرضا الوظيفى رضا الموظف عن الوظيفة، وعن مكونات بيئة العمل ويصور حقيقة الموظف بزملاء العمل ووجهة نظره فى رؤسائه أو المشرفين عليه، واجره وحساسيته لمركزه فى البناء الاجتماعى للعمل، ووجهة نظره فى الظروف المحيطه بعمله. وتوصل مجموعة من علماء النفس إلى تحديد بعض العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفى والتى يمكن ان تتلخص فى الاتى:

أولاً: علاقة الموظف بنظام المؤسسة:

الموظف القائم بالعمل كلما شعر بالارتياح النفسى والأمن زادت قدرته الانتاجية وارتفعت شدة دافعيته للعمل، بل ويزداد ولاؤه للمؤسسة التى يعمل بها، ومدى شعوره بالانتماء لها، والتوحد معها، وذلك أن الرضا للموظف مع عمله وظروفه الخارجية ينعكس بدرجة كبيرة على علاقاته بالمؤسسة ونظامها. فالموظف الذى يشعر بالرضا الوظيفى مع عمله، عادة يكون على علاقة حسنة مع النظام والهيئات الإدراية للمؤسسة. فالذى لايجد الرضا النفسى عن طريق العمل قد يصنع الكثير من المشكلات داخل المؤسسة ويكون عنصرا يسبب قلق داخل تلك المؤسسة.

وقد يلاحظ أن الإدارة تكون أحيانا مصدرا للتأزم وذلك بفرضها نظما صارمة، أو عقوبات من كل نوع. وللتغلب على تلك المشكلة فإن المشاركة وهى أسلوب تعاون وتآزر وتكاتف بين الإدارة والموظفين فيما يتعلق بالإنجاز ونظام العمل وحوافزه مما يؤدى إلى زيادة شعور الموظفين بالانتماء ثم التوحد مع المؤسسة.

ثانياً: علاقة الموظف برؤسائه:

تدل البحوث الحديثة دلالة قوية على أن المدير أو الرئيس ربما كان أخطر عامل فى

البيئة السيكولوجية للموظف. فهو يمثل الإدارة العليا فى أعين مرؤسيه، كما أن شخصيته وسلوكه يؤثران فى سلوك من يديرهم أو يشرف عليهم وفى روحهم المعنوية كما أن لسايسته صلة مباشرة بانتاج الجماعة التى يديرها. وقد توصل كل من (White,Lipdit, lawin) إلى العديد من النتائج وهى:

١ – أدى الجو الاستبدادى إلى سلوك عدوانى إزاء القائد وإزاء الزملاء بل إزاء الأشياء والجماعات.

٢ – كانت علاقة الأعضاء بالقائد الديمقراطى علاقة تفاهم وصداقة بينما كانت علاقاتهم بالقائد الاستبدادى علاقة خضوع.

٣ – لقد كان التكاتف والتآزر أكثر ظهورا فى المجموعة التى كان يشرف عليها قائد ديمقراطى.

٤ – كان العمل الابتكارى والتفنن والإتقان يختفى فى المجموعة الاستبداية فور اختفاء القائد.

ثالثاً: علاقة الموظف بزملائه:

لايكشف الرضا الوظيفى عن نفسه فى أداء العمل فحسب، بل وفى نظام العلاقات الشخصية التى تكتنف حياة الموظف ولاشك أن موقف العمل، إنما هو موقف اجتماعى ديناميكى يمثل فيه الزملاء ما يمثله الأخوة بالنسبة للفرد فى الأسرة، وذلك التوافق الاجتماعى، وإنما يتعلق بالعلاقات بين. الذات والآخرين، ويرتبط تقبل الآخرين بتقبل الذات.

ويلاحظ أن الظاهرتين الأساسيتين اللتين تحددان العلاقة بين الموظف وزملائه داخل المؤسسة العمل، هما (التعاون والمنافسة) وتلجأ أغلب المؤسسات إلى استخدام الموظفين لزيادة التنافس مما يؤدى إلى زيادة الفاعلية لتلك المؤسسة. فالتعاون بين الجماعة هام لتتقدم المؤسسة مثل التنافس بشرط أن يخلو التنافس من العدوات. والموظف القادر على التوافق هو الذى يقدر أن يجمع بين التعاون والتنافس، وهذا يدل على الصحة النفسية العامة داخل المؤسسة. وتلعب القيادة الديمقراطية دوراً فعالا لتنظيم عملية التنافس والتعاون من

خلال الاهتمام بين الفرد فى فريق العمل والتنافس بين الفرد والآخرين فـى إنجاز المهام.

إن تكوين فرق العمل تأتى فى مقدمة اهتمامات المدراء ولهذا فإن القياسات السوسيومتيرية هى الهامة لإختيار القادة أو فرق العمل. وكلما كان الانسجام بين أفراد فريق العمل كلما كان الإنجاز يتم بطريقة أفضل.

خصائص المدير الناجح:

إن الرضا الوظيفى على أداء المدير وعلى إستجاباته. ويمكن تلخيص خصائص المدير الفعال فى الاتى:

* الثقة بالآخرين أمر ضروى
* المدير يجب أن يكون معلما
* على المدير ألا يتحول إلى حلال للمشاكل
* يجب أن يمتلك القدرة على الاتصال بالآخرين
* يجب أن يحسن استخدام الوقت
* يجب أن يعتمد على قوة الحدس
* يجب أن يكون مستعدا لإزاحة العاملين إذا توفر السبب
* يجب أن يحيط بمن يعملون مع بالرعاية
* يجب أن يضع طموحاته الشخصية فى المقام الثانى بعد أهداف المؤسسة التى يتولىقيادتها
* يجب أن يكون صاحب رؤيا
* يجب إن يعرف صنأعة القرار وتطبيقة
* يجب أن يكون سهل الاقتراب منه
* يجب أن يمتلك حسا للدعابة والفكاهه

* يجب أن يكون حاسم قاطع ... ولكن بتعقل

* يجب أن يرى نفسه بطريقة موضوعية

* يمكن الاعتماد عليه

* يجب أن يكون من ذوى العقول المتفتحة

* يجب أن يرسخ مقاييس ومعايير عاليه للنبل والسمو

* يجب أن يكون مثالا للاستقامة والامانة

الدافعية معيار الرضا الوظيفي:

إن دراسة الدافعية كشفت للإدارة أهمية الدوافع وخطورتها فى إحداث السلوك الإنسانى. لذلك بذلت الإدارات المعاصرة للمنظمات عدة محاولات استهدفت الإفادة من الدافعية فى التعرف على هيكل الدوافع المحركة للسلوك وقد أطلق عليها «نظرية العوامل الدافعة الصحيحة أو المحافظة». وقد توصل على السلمى (١٩٧٢) إلى أكثر الدوافع أهمية التى تدفع المدير نحو العمل وهى : (بروان، ١٩٨٦).

* الرغبة فى النمو والتقدم فى العمل.

* الرغبة فى استغلال مواهبة وقدراته الشخصية فى العمل.

* الرغبة فى الحصول على معلومات كافية عن العمل.

* الراغبة فى الحصول على العائد المادى.

* الرغبة فى التمتع بالسلطة التى يتيحيها له العمل الإدارى.

* الرغبة فى الحصول على فرصة العمل المستقل والتفكير الحر.

* فرصة الاشتراك فى تحديد أهداف العمل.

* للرغبة فى الاشتراك فى تحديد الوسائل الفنية المستخدمة فى إنجاز الأعمال.

* الرغبة فى اكتساب احترام الناس داخل أو خارج المؤسسة.

* الرغبة إلى الاستقرار فى العمل والشعور بالزمن والضمان الاجتماعى.

الروح المعنوية معيار الرضا الوظيفى:

تعتبر الروح المعنوية من المعايير التى يمكن أن تعبر عن الرضا الوظيفى. ويمكن أن نرى الروح المعنوية تدل على الحالة المزاجية للفرد فى مجال العمل. وتوجد مؤشرات يمكن قياس الروح المعنوية من خلال حب العمل، ومكان العمل، العلاقة بين الفرد وزملائه، العلاقة بين الفرد ورؤسائه فى العمل. ويمكن رصد بعض من العبارات التى تقييس الروح المعنوية مثل:

١- كيف تحب عملك الحالى؟

* أنا لا أحبه
* كنت أفضل شيئا آخر
* كنت أتقبله
* أنا أحبه بدرجة ما
* أننى أحبه جدا

٢- زملائى المستخدمين فى القسم الذى أعمل فيه، فى الأغلب:

* غير أصدقاء
* ليس لهم أى اتجاه نحوى
* لابأس
* متعاونين
* اصدقاء جدا

٣- رئيسك المباشر فى اتجاهه الشخصى نحوك:

* ظالم دائما
* ظالما فى أغلب الأحيان
* أحيانا ظالم، وأحيانا لا

* منصف غالبا

* منصف فى كل وقت

وقد توصل الباحثون إلى عدة نتائج منها:

١- العمل جزء جوهرى فى حياة الإنسان مادام ذلك المظهر من الحياة الذى يعطيه المكانه ويربطه بالمجتمع. وعادة يحب الرجال والنساء أعمالهم وعندما يبغضونه، فإن الخطأ كآمن فى الظروف النفسية الاجتماعية للعمل أكثر منه فى العامل. زد على ذلك أ العمل نشاط اجتماعى.

٢- للروح المعنوية للعامل دور هام فى إنجاز المهام المطلوبة منه ويظهر ذلك من خلال توحده مع المؤسسة وعدم غيابه، واغترابه، أو تمرده.

٣- تلعب المعززات المتمثلة فى المكافآت المادية أو التشجيع المعنوى دوراً فى الإنجاز. وهنا نتفق مع علماء النفس الذين يقولون أن التعزيز الإيجابى (مكافآت) افضل من العقاب.

علاقة التحفيز بالرضا الوظيفى:

«إذا أردت أن تكافئ موظفا فلاترسل له شيكا فى البريد، بل قدمه له فى احتفال كبير». من هذا المنطلق يمكن استخدام التحفيز لزيادة كفاءة العاملين فى المؤسسات الرياضية. فالتحفيز يؤدى إلى الولاء ثم يقود إلى زيادة الانتاج.

يقصد بالتحفيز بأنه إكساب الافراد مستوى الثقة بالنفس التى يجب أن يكون عليه وذلك إلى مستوى قدراتهم. ومسئولياتى كمدير هى المساعدة والاحتضان واكتشاف تلك القدرات والمحافظة عليها وتسخيرها لمصلحة الفرد أولا ثم مصلحة العمل ثانياً. بذلك نحافظ عليه دائما فى منطقة التحفيز.

إن العمل بروح الجماعة هام للحفاظ على الأفراد فى منطقة التحفيز، لأنهم حين يشعرون أن كلا منهم جزء من الآخر وجميعهم يكونون فريق العمل وبذلك لايشعر بالعزلة. أن أحد الطرق التى نتعرف بها عن مستوى التحفيز لدى الموظفين وذلك بالنظر إلى رضاهم الوظيفى وادائهم فى العمل.

مقياس الرضا عن العمل

ضع علامة (√) فى الخانة التى تعبر عن درجة الرضا تجاه عملك بنعم أو لا

م	العبـــــــــارة	نعم	لا
	أولاً: العمل الذى أقوم به يتميز بهذه الصفات		
١	جذاب		
٢	روتينى		
٣	مرضى		
٤	ممل		
٥	جيد		
٦	يساعد على الابتكار		
٧	محترم		
٨	كثير الصخب والضوضاء		
٩	سار		
١٠	مفيد		
١١	متعب		
١٢	صحى		
١٣	يتحدى قدرات الفرد		
١٤	مناسب		
١٥	محبط		
١٦	بسيط		
١٧	بلاهدف		
١٨	يعطى إحساساً بالانجاز		
	ثانياً: الأجر الذى أحصل عليه يتصف بالصفات التالية:		
١٩	يغطى المصاريف العادية		
٢٠	لايكفى مصاريف المعيشة		
٢١	سيئ		
٢٢	يوفر وسائل الترفيه		
٢٣	لاطمئن الفرد على حياته		
٢٤	أقل ممن أستحق		

مقياس الرضا عن العمل

ضع علامة (√) فى الخانة التى تعبر عن درجة الرضا تجاه عملك بنعم أو لا

م	العبــــــــــارة	نعم	لا
٢٥	بأنه كبير		
٢٦	يوفر لى الحياة الكريمة		
	ثالثاً: رئيس فى العمل يتصف بالصفات الآتية:		
٢٧	متغرطس ومتعالى		
٢٨	أطلب النصيحة منه		
٢٩	من الصعب ارضاؤه		
٣٠	غير مهذب		
٣١	يثنى على العمل الجيد		
٣٢	لبق		
٣٣	مؤثر		
٣٤	عصرى		
٣٥	لايشرف عليه بالقدر الكافى		
٣٦	سريع الغضب		
٣٧	يخبرنى أين موقفى من العمل		
٣٨	مضايق		
٣٩	عنيد		
٤٠	يعرف عمله جيداً		
٤١	سئ		
٤٢	ذكى		
٤٣	يتركنى على سجيتى		
٤٤	كسول		
٤٥	يشرف على العمل الحاجة		
	رابعا: الترقيات التى أحصل عليها غالبا ما تتسم بالصفات الآتية:		
٤٦	يتيح فرصة طيبة للترقية		
٤٧	فرص الترقية محدودة		
٤٨	الترقى حسب قدرة الفرد		

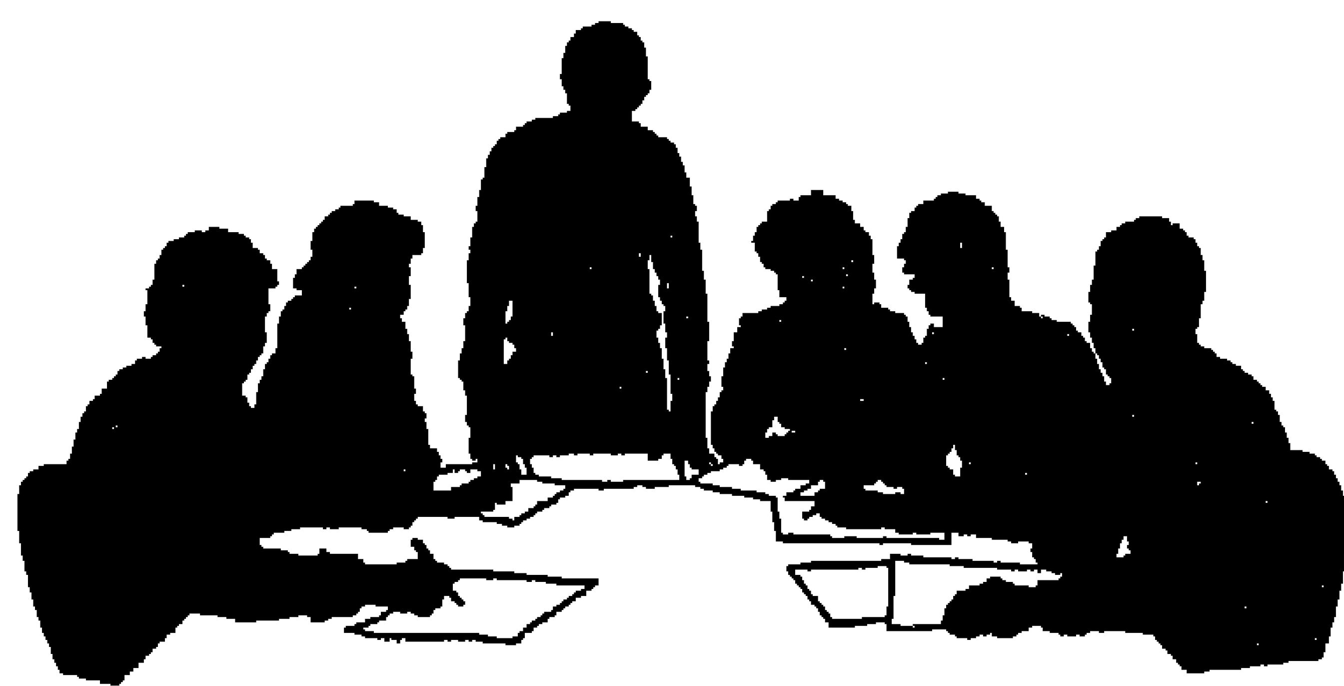
مقياس الرضا عن العمل

ضع علامة (√) فى الخانة التى تعبر عن درجة الرضا تجاه عملك بنعم أو لا

م	العبـــــــــارة	نعم	لا
٤٩	الوظيفة لاترقى فيها		
٥٠	فرص طيبة للترقية		
٥١	سياسة نظام الترقية غير عادل		
٥٢	الترقية غير دورية		
٥٣	الترقية تتم بطريقة منظمة		
٥٤	فرص الترقية منظمة		
	خامساً: الزملاء فى العمل غالبا ما يتسمون بالصفات الاتية:		
٥٥	يحفزون على العمل		
٥٦	مملون		
٥٧	بطيئون فى العمل		
٥٨	طموحون		
٥٩	غير قادرين على التصرف السريع		
٦٠	مسئولون		
٦١	قدرتهم على الإنجاء عالية		
٦٢	أذكياء		
٦٣	من السهل أن يكونوا عدوات مع زملائهم		
٦٤	يتكلمون كثيرا		
٦٥	يتميزون بحين المظهر		
٦٦	كسولون		
٦٧	عبوسون		
٦٨	لاأسرار بينهم		
٦٩	نشيطون		
٧٠	اهتماماتهم ضيقة		
٧١	عندهم مقدرة على التخطيط		
٧٢	من الصعب التفاهم معهم		

مفتاح التصحيح لمقياس الرضا عن العمل

المجال	رقم العبارة	نعم	لا	المجال	رقم العبارة	نعم	لا	المجال	رقم العبارة	نعم	لا
خصائص العمل	١	√		الرئيس	٣١	√		الزملاء	٦١	√	
	٢		√		٣٢	√			٦٢	√	
	٣	√			٣٣	√			٦٣		√
	٤		√		٣٤		√		٦٤		√
	٥	√			٣٥		√		٦٥	√	
	٦	√			٣٦		√		٦٦		√
	٧	√			٣٧	√			٦٧		√
	٨		√		٣٨		√		٦٨	√	
	٩	√			٣٩		√		٦٩	√	
	١٠	√			٤٠	√			٧٠		√
	١١		√		٤١		√		٧١	√	
	١٢	√			٤٢	√			٧٢		√
	١٣	√			٤٣	√					
	١٤		√		٤٤		√				
	١٥		√		٤٥	√					
	١٦	√		الترقية	٤٦	√					
	١٧		√		٤٧		√				
	١٨	√			٤٨	√					
الأجر	١٩	√			٤٩		√				
	٢٠		√		٥٠	√					
	٢١		√		٥١		√				
	٢٢	√			٥٢		√				
	٢٣		√		٥٣	√					
	٢٤		√		٥٤	√					
	٢٥	√		خصائص	٥٥	√					
	٢٦	√			٥٦		√				
خصائص	٢٧		√		٥٧		√				
	٢٨	√			٥٨	√					
	٢٩		√		٥٩		√				
	٣٠		√		٦٠	√					



الفصل الخامس

القيــــادة المتمـــيزة

* تنظم عناصر الأدارة القيادية.

* تبادل الأدوار فى منظومة الأدارة.

* الأرتباط بين الريادة وحل المشكلات.

* الأرتباط بين الريادة والأنجاز.

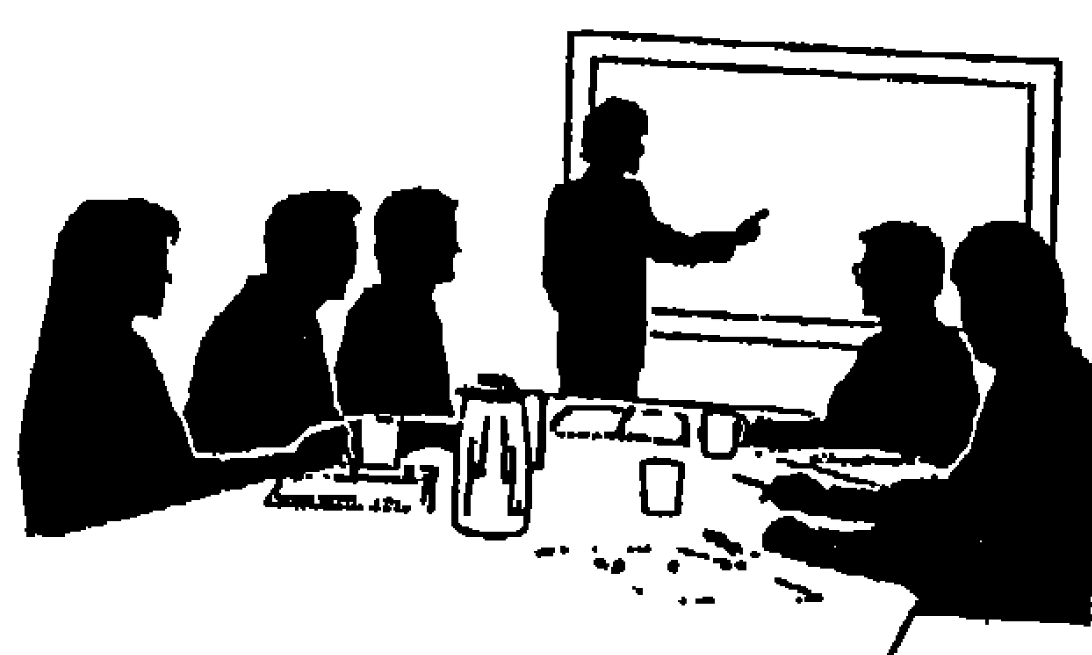
* الخيال رؤية للقادة.

* التدريب على الأبداع.

* تنمية الابداع.

* مكونات التفكير الأبداعى.

* اسلوب العصف الذهنى.



الفصل الخامس

القيـــادة المتميـــزة

إن الاهتمام بتقديم نموذج للقيادة الفعالة المتميزة هو أحد التحديات للقيادة فى عصر يتزايد فيه التنافس للوصول إلى قمة النجاح بل يتعدى ذلك فى الاحتفاظ بتلك القمة ويمكن فهم نموذج ثلاثى لعملية القيادة التى تتمثل فى الآتى:

(هارولد ليفت، ١٩٧٨)

١ – الريادة Pathfinding

٢ – حل المشكلات Problem Solving

٣ – التنفيذ (أو الإنجاز) Implementing

ولايمكن أن ننظر إلى هذه المنظومة بتلك البساطة بل تتعقد عند مستويات عالية فى مجال الإدارة وهذا يمكن أن نتمثله فى الشكل الانتقالى الارتباطى التالى:

عوامل الإدارة القيادية	الـريـــادة (١)	حـل المشكلات (٢)	التنـفـيذ (٣)
١ – الـريـــادة	–	(١) ⟷ (٢)	(١) ⟷ (٣)
٢ – حـل المشكلات		–	(٢) ⟷ (٣)
٣ – التنـفـيذ			–
النمـــوذج المتكامل	(١) ⟷ (٢) ⟷ (٣)		

شكل رقم (١)

يوضح علاقة عوامل الادراه القياديه

ويمكن تطبيق هذا النموذج الثلاثى على مستويات متعددة فى مجال القيادة الإدارية.

أولا: فمن منظور فردى يمكن للمدير أن ينظر إلى النموذج السابق على أساس نماذج منفصله. فقد يكون النموذج الريادى هو المهيمن على الأسلوب الإدارى بينما يستخدم قائد آخر أسلوب معالجة المشكلات وحلها، وفى الوقت الذى يتأثر فيه آخرون بأسلوب الإنجاز والتنفيذ. ويمكن ان يستخدم بعض من القادة خليطا من النماذج الثلاثة لتتلاءم مع حالة معينه للوصول إلى التفوق المتوازن.

ثانياً: ويمكن النظر إلى ثلاثة الأجزاء (الريادة، وحل المشكلات، والإنجاز) من منظور تنظيمى. هل تحتاج المؤسسات إلى رواد؟ ام حلالين للمشكلات؟ أم منجزين؟

ثالثا: يمكن ان نأخذ هذا النموذج من منظور اجتماعى. اى معرفة مدى اعتبار الريادة جزءاً من التقاليد العريقة للدولة.

تنظيم عناصر الإدارة القيادية:

الإنجاز والتنفيذ: (Implementing)

ويتميز الإنجاز بمزيتين أساستين هما:

١- يتحقق الإنجاز من خلال عمل الآخرين. فالإنجاز يتطلب من القائد أن يقنع ويرغب ويأمر لكى يقوم العاملين بتنفيذ وانجاز ما يريده بدلا من ان يستمروا فى أداء ما يعطونه فى الوقت المفروض. وعلى هذا الأساس فالإنجاز القيادى عبارة عن نشاط اجتماعى بالدرجة الأولى.

٢- يستلزم الإنجاز القيادى تغيير سلوك الأشخاص الآخرين. ومن أجل ذلك الغرض فهو يعد نشاطا عاطفيا بالدرجة الأولى. فكل المعلومات الواردة فى العلوم السلوكية عن تغيير السلوك تؤكد أن الأفراد يتغيرون لأسباب عاطفية أكثر من تغيرهم لأسباب منطقية. فالإنجاز يرتبط بقلوب الناس أكثر من ارتباطه بعقولهم. فلسنا نقنع العاملين من خلال المنطق والتفكير السليم لكى يرفعوا مستوى الجودة ويزيدوا الانتاج ولكى يتم ذلك من خلال شعورهم بالفخر أو الطموح أو الولاء.

حل المشكلات: (Problem Solving)

يتطلب حل استخدام المشكلات الاستنتاج والحجد والمنطق والتحليل. ويرتبط حل المشكلة بنمط من التفكير الواعى كما يرتبط حل المشكلة باستراتيجية العمل التى تقود إلى الحل والإنجاز.

الريادة: (Pathfinding)

إذا كان الإنجاز يشتمل على عوامل عاطفية وكان حل المشكلات يبنى على المنطق والتحليل إلى حد كبير، فكيف يمكننا أن نصف الريادة. ولكن الكلمة التى تصلح مفتاحاً أو دليلاً للريادة هى «مهمة أو رسالة». فجزء من الريادة فى عملية القيادية هى وجود القائد المثالى، الحالم المجدد والمبدع، الملتزم وصاحب الشخصية الجذابة المؤثرة، والقائد ذو الشخصية الجذابة المؤثرة هو القائد الذى يمتلك إحساسا وإيمانا برسالته وفى الوقت نفسه يمتلك القدره ليجعل الآخرين يشاركونه ويتبعونه.

تبادل الأدوار العلاقات فى منظومة القيادة:

يعد التحرك بين أجزاء منظومة القيادة ليس بالعمل السهل. فالرؤيا الخيالية شئ مقبول ومرغوب فيه، والعمليه التحليلية فى حل المشكلات ميزة تستحق الذكر فى حد ذاتها، وبالمنطق نفسه أيضا ينظر إلى الحساسية الإنسانية بأنها المهارة فى الإقناع والترغيب ولكن عملية القياده الإدارية أكثر من تجميع لأجزائها. لأن على القادة أن يديروا الفراغات الموجودة بين الأجزاء وعليهم أن يغيروا الفراغات التى تفصل بين أجزاء تلك المنظومةالثلاثية.

* الانتقال بين اتخاذ القرار أى الإنجاز:

يمثل الانتقال من اتخاذ القرار إلى الإنجاز مشكله يوميه فى حياة كل قائد وتواجه المشكلة نفسها بصفه عامه المنظمات ككل عندما تحاول أن تجد تصميما يسهل الانتقال من مرحلة الخططو الاستراتيجيات إلى مرحله انجازها إنجازا فعالا.

ويخفق الاشخاص المهره فى صنع القرارت أو الإنجاز عادة بسبب افتقارهم إلى المهارات المطلوبة للتعامل مع الحيز الموجود بين صنع القرار وتنفيذه.

وتكون العلاقة كالآتى (٢) ⇄ (٣)

*** الارتباط بين الريادة وحل المشكلات:**

يتميز نموذج القياده (حل المشكلات) بالترتيب والواقعية وعدم الانفعال من مشكلات العمل. فقد قضى أصحابها وقتا وهم يعيشون جنبا إلى جنب مع الانفعال، والعاطفة، والألفة والعودة ويعانى القادة صعوبة أكثر من أن يعيشوا مع التفكير غير المنظم على الحدس وتداعى الأفكار.

وتبدو بعض العبارات متناقضه ظاهريا مثل «واقعية الخيال» أو «الحدس المنطقى» أو «التقارب المتباعد» كل هذه الأشياء نواجهها عندما نحاول أن ندمج عنصر الريادة مع عنصر حل المشكلات.

ولهذا نجد أن المؤسسات حديثه العهد يرغب صاحبها فى تكوين مركز الريادة ويختار خدمات مدير من رقم (٢) الذى يهتم بالتكاليف والرقابة. ولهذا نلاحظ أن مؤسس الشركة يكون من النوع (١) الرواد الذين يستخدمون العقلانية أحيانا ويعين رقم (٢) حلالاً للمشاكل الذى يهتم بالرقابة والضبط شخصا يكون ذا فهم كان لرقم (١) حتى يمكن للإثنين أن يعملا معا بطريقة فعاله.

وتكون العلاقة كالآتى (١) ⇄ (٢)

*** الارتباط بين الريادة والإنجاز: الفردية فى عالم جماعى:**

من النظره الأولى نجد أن القائد الفردى الذى من رقم (١) يتصف إلى حد كبير على الطرف النقيض من رقم (٣) المؤمن بالجماعه، والمشاركة والرأى الاجماعى والسؤال الذى يتصف بالتحدى والعمق هو: كيف ندمج وجهات نظر رقم (١) ورقم (٣)؟ كيف نشجع كلا من الأفراد والجموعات داخل المؤسسة ليسلكوا طريقهم نحو تحقيق تطلعاتهم بينما يظلون فى الوقت نفسه يعملون كاعضاء متعاونين صحى

الفريق التنظيمى؟ كيف نجمع بين الانجاز الفردى والتعاون الجماعى؟ هذا هو التحدى فى القيادة الجديدة.

ففكرة القادة الافراد الأقوياء ذوو التأثير الجذاب كانت شيئا بغيضا أو محرما لدى كثيرين من جماعة رقم (٣) ففى رأيهم أن هذا النوع من القيادة يحمل أثراً ونكهة القيادة القديمة التسلطية والابوية.

ولذلك استعاضوا عن فكرة القيادة الشخصية بفكرة القائد الذى يهتم ويسعى إلى الحصول على التأييد. ويظهر أن القيادة اليابانية قد تبينت البديل الجماعى رقم (٣) الإنجاز وهو البديل الذى يخضع فيه الفرد للمجموع أما فى المجتمع الأمريكى يشجع كل من طريقتى رقم (١) ورقم (٣). وقد انتج التوتر بين الفردية والجماعية اختراعات وابتكارات شيقة. والتحدى الكبير الآن هو تصميم مؤسسات تضم بطريقة معقولة وجهتى النظر ومشجعة كلا من البطل المتفانى والعامل عضو الفريق المتفانى أيضا. ومثل هذا الاندماج سوف يكون صعبا ولكنه ليس مستحيلا ولكن يمكن لن يحدث إذا كان هناك قادة يؤمنون بأن الفردية يمكن ان تسهم فى البناء الجماعى.

والعلاقة تأخذ هذا الشكل (١) ⇄ (٣)

الخيال رؤية للقادة:

ينظر الرواد دوما تجاه المستقبل. فهم يواجهون المستقبل بطريقة تقدميه. عاملين على بناء ما يؤمنون بأنه ما يجب أن يكون فالقائد الذى يمتلك قدر من الإبداع هو قائد يمتلك قدرة على الإنتاج بطريقة فريدة وجديدة وأصلية. ولكن لماذا لايفكر كل القادة بطريقة إبداعية. ويمكن أن يفسر ذلك فى ضوء العوامل الآتية:

١ – إن عملية الإبداع يمكن وقفها أو قتلها بالضغوط التى تتطلب الطاعة والامتثال فمن الصعب أن تعبر عن أفكار تخيلية فى غرفة مليئة بالواقعين المعارضين ومن الصعب أن تشك فى إحدى المعتقدات فى غرفة مليئة بالمؤمنين الحقيقبين بهذه المعتقدات.

٢- إن الإصرار على أن يعمل بطريقة عقلية منطقية يكبت أو يثبط قدرتنا على التصرف بطريقة خلاقة. فالإبداع مرتبط تماما بكيف نفكر، مثلما يرتبط إثبات أن الفكرة التي نقدمها اليوم متفقة مع ما قلناه بالأمس.

٣- يبدو الإبداع وكأنه متزامل مع «عدم المحاولة الجديدة وتأتى الأفكار الخلاقة عـادة وحدها عندما يكون الشخص مشتركا، على وشك النوم، أو يفكر فى أشياء أخرى.

٤- تعزز البراءة والسطحية عادة الابداع: ويلعب التدوير الوظيفى وهو يمثل أحد الطرائق للحصول على رؤيا ونظرات متجددة فى المنظمة كما يقوم بالتأثير نفسه استمرار تعيين أشخاص جدد فى المنظمه.

٥- يتعزز الإبداع عن طريق الخبرة والمعرفة الواسعة والعميقة فالناس الذين يعرفون الكثير عن أشاء كثيرة عندهم القدرة على أن يضعوا معا تركيبات أو مجموعات جديدة من الأفكار أكثر مما يستطيعه الناس الذين ليست عندهم معارف يجمعونها بعضها إلى بعض.

٦- الإبداع ذو صلة بالبيئة المحيطة. فمن السهل أن يوجد شئ جديد لم يسبق له مثيل مدام غير مقيد بقواعد من أن يوجد وهو مقيد بالقواعد والإجراءات. فالإبداع يجب أن يخلق الجديد ولكن يجب أن يضاف إلى الفكر ويكون ذا نفعيه للانسان.

٧- تشجع بعض المهن درجة أعلى أكثر من غيرها. فالمهن التى يكون التصميم فيها محل الاهتمام تميل عادة نحو الإبداع مثل الهندسة المعمارية.

التدريب على الإبداع

إن بناء العقول هو أحد المرتكزات الأساسية التى تسعى إلى تنمية الابداع الانسانى والتخيل. وقد انتهى علماء النفس إلى اتخاذ مواقف تؤيد إمكانية الأبداع حيث أنهم قاموا بتحريره وان يكشفوا عنه كما لو كان موجودا هناك من قبل وكأنه سجين. فكلمات مثل «حر» Free أو «منطلق» Loose عادة تصف التفكير الخيالى بينما تعبر كلمات مثل «منضبط disciplined» او منتظم Systematic عن التفكير التحليلى.

ان التدريب على الإبداع غالبا يبنى على أساس أن التفكير الإبداعى يمكن تنميته كخطوة اولى بحيث نتوقف عن التفكير التحليلى بحيث نجعل النصف الأيمن فى المخ يعمل بطريقته الخاصة ويمكن زيادة حدوث الإبداع عن طريق الوسائل الآتية:

١- يجب أن نكافئ ونشجع السلوك الإبداعى حيثما وجد وقد أظهرت نظريات التعلم أن الشئ الذى يكافأ يكون هناك ميل لإعادته وتكراره.

٢- الإبداع هو مكافأة فى حد ذاته. فالإحساس الداخلى بالرضا يكون ذا تأثير وفاعلية أكبر فى عملية الابداع والسؤال الآن.. إذا كان الإبداع يولد مكافأة اذن لايكون معظمنا مبدعين فى كل مكان؟...أحد الاسباب التى يمكن أن يعزى إليها ذلك هو أننا فى فترة نمونا وبلوغنا الرشد نضطر للتنازل عن فضولنا وتخلينا وتفكيرنا المنطلق فى سبيل الملتزم الجاد الذى يتوقعه العالم من الناضجين وعلى ذلك فإن التفكير التحليلى يأخذ مساحة كبيرة من الأهتمام، بينما يتراجع التفكير الأبداعى ويأخذ هامش قليل من الأهتمام. فالمعلم يعطينا مكافآت خارجية عن التحليل والألتزام.. وقد تدفع المكافأت الخارجية رد فعل عكس تقود إلى قتل الإبداع بحيث تجعل الأفراد يبحثون عن المكافآت بأى طريقة مما يجعل الأفراد يتسمون بالطاعة مما يعوق الإبداع.

٣- إن استخدام اللعب بطريقة عفوية يجعل الأفراد يميلون إلى التخيل المنطلق بدون خوف من النقد. إن من أسباب الإبداع هو التمرد على المألوف فلا تعمل كل تعودت أن تعمله.

تنمية الإبداع:

إن تحديد الإبداع هام فى التعرف على مكوناته وأبعاده ويعرف توارنس (Torrance) الإبداع بأنه عملية الأحساس بالمشكلات والتناقض والثغيرات فى المعرفة والعناصر المفتقدة وعدم التناسق وغير ذلك ثم تحديد الصعوبة وتبين هويتها ثم البحث عن الحلول وإجراءات التخمينات وصياغة الفرضيات عن النقائض والعيوب، ثم اختيار الفروض وإعادة اختبارها، وأخيراً صياغة النتائج ونقلها.

ويعتبر توارنس الإبداع نوعا خاصا من حل المشكلات إذا تحقق أحد الشروط التالية:

١- حين يكون نتاج التفكير جديداً وذا قيمة.

٢- حين لايكون التفكير اتفاقيا بمعنى أنه يتطلب تغييرا للأفكار المقبولة سابقا أو رافضاً لها.

٣- حين يتطلب التفكير إثارة شديدة ومثابرة ويدوم مدة طويلة أو يكون عميقا.

٤-حين تكون المشكلة كما طرحت فى البداية غامضة بحيث تكون صياغة المشكلة نفسها جزاءا من المهمة (فاخر عاقل، ١٩٨٣ ص ٥٩).

مكونات التفكير الإبداعى:

يتضح من نتائج البحوث المختلفة أن الأبداع يتضمن أربعة عوامل أساسية هى:

١- الطلاقة الفكرية:

وهى القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار التى تتمثل فيها بعض الشروط الخاصة خلال وحدة زمنية معينة. والاختبارات التى تقيس هذا العامل هى تلك التى تتطلب من المفحوص أن يقدم عناوين لقصص معينة تقدم إليه أو يفكر فى النتائج المترتبة على بعض الأحداث المعينة وهنا يولى الاهتمام إلى كم الأفكار وليس نوعها.

٢- المرونة التلقائية:

وهى التى يمكن وصفها على أنها استعداد وميل ما لدى شخص يمكنه من الوصول إلى عدد متنوع من الإجابات أو المعلومات المنتجة متحرراً من القصور الذاتى الذى يكشف عن نفسه من خلال الانتقال من فئة إلى أخرى من فئات الاستجابة.

٣- الأصالة

وهى القدرة على إنتاج أفكار أصلية. وهى تكشف عن نفسها من خلال إعطاء استجابات غير شائعة وان كانت مقبولة. أو من خلال الميل إلى تقديم تداعيات لفظية بعيدة فى اختبار ما لتداعى الكلمات أو فى درجة استجابة معينة كما تقر بواسطة المحكمين(Soueif, 1959,P.21).

٤- الحساسية للمشكلات:

وهى قدرة الشخص أو ميله لأن يرى المشكلات التى تنطوى عليها مواقف معينة. وهذه القدرة يمكن قياسها بواسطة تقديم بعض المواقف الاجتماعية التى يطلب من المفحوص فيها أن يذكر بعض التحسينات التى يمكن ادخالها عليها. أو تقدم للفرد بعض الأشياء الموجودة فى الحياة اليومية ويطلب منه أن يذكر المشكلات المرتبطة بها.

(محى الدين حسين. ١٩٨٣، ص ٥٣-٥٤).

أسلوب العصف الذهنى:

يعتبر الكس اوزبورن (Alex osborn,1953) هو أول من قدم طريقة أسلوب العصف الذهنى كأسلوب فى حل المشكلات بطريقة إبداعية ويعتمد العصف الذهنى على مبدأين أساسين هما.

١- تأجيل الحكم على قيم الأفكار:

تؤكد جلسات العصف الذهنى على تأجيل الحكم على الأفكار وذلك يؤدى إلى تلقائية الأفكار وبنائها مما يؤدى إلى عدم الخوف من النقد. حيث إن الفقد الى تقديم الاستجابات بطريقة تلقائية (Pink stin,1981).

٢- الكم يولد الكيف:

يؤكد بعض الباحثين أن كم الأفكار المطروحة من خلالها انتقاء الأفكار الجديدة والأصلية التى تقود الى حل المشكلة.

مراحل حل المشكلة فى جلسة والعصف الذهنى:

١- مرحلة صياغة المشكلة:

يقوم المسئول عن جلسة العصف الذهنى بطرح المشكلة وشرح ومناقشة كل جوانبها حتى يتأكد من فهم كل المشاركين للمشكلة.

٢- مرحلة إعادة صياغة المشكلة:

إن اعادة صياغة المشكلة تقدم حلولا جديدة مقبولة لحل المشكلة. وفى تلك المرحلة يمكن استبعاد الحلول التى لاتقود إلى حل المشكلة.

٣- العصف الذهنى لواحده أو أكثر من عبارات المشكله:

وهى خطوة هامة لأنها تقدم كم من الأفكار. حيث إن المبدأ الذى ينادى به العصف الذهنى ان الكم يولد الكيف الذى يقود حتما ألى حل المشكلة.

٤- تقييم الأفكار:

إن توليد الأفكار الناتج من المناقشة أثناء جلسات العصف الذهنى يجب أن تقوم. ومن المعايير المستخدمة فى تقييم الأفكار: الجدة والأصالة والحداثه والمنفعه والمنطق التكلفة، قبول الأفكار، الزمن، العائد المادى، الأداء، الاتساق. ويجب على المشاركين أن يقوموا بصياغة المعايير الخاصة بكل مشكلة يناقشها المشاركون فى العصف الذهنى.

استطاع جراهام والس (G.Wallas) أن يقدم تصورا فى نمو العملية الإبداعية على النحوالآتى:

١- مرحلة التحضير:

وهى مرحلة يتم فيها تعلم الحقائق والمهارات الضرورية، وكذلك يتم خلالها إجراء المشاهدات اللازمة والتى سيتم التفكير المبدع على أساسها.

٢- مرحلة التفريخ:

هى المرحلة التى لايتم فيها تقدم ملموس نحو الهدف، والتى يمكن للمفكر خلالها أن يشعر بالإحباط أو الكسل.

٣-مرحلة الإيحاء:

وهى التى تتولد فيها الفكرة الإبداعية أو الانتاج الإبداعى وتأتى فى غالب الأحيان بشكل فجائى.

٤- مرحلة التحقق:

وهى المرحلة التى يتم فيها التحقق من صحة الفكرة كما يتم تعميقها والبناء عليها.

صفات القائد المبدع:

١- الاستقلال فى الرأى والعمل.

٢- المرونة الفكرية.

٣-الرغبة فى التعرف على الدوافع غير المنطقية عندهم.

٤- الميل إلى تفضيل المواقف الجديدة والمعقدة.

٥- توفر روح المرح وروح النكته عندهم.

٦- التأكيد بشكل ملحوظ على القيم النظرية والجمالية.

ويمكن توضيح الفرق بين خصائص القادة المتكيفين والمبدعين (انظر نهاية الموضوع).

إيجاد المشكلات الإبداعية:

الحدود التى تفصل بين حل المشكلات الابداعية وايجاد المشكلات الابداعية حدود مشوشه وغير واضحة إذا يهتم ايجاد المشكلات الابداعية بتعرف المشكلات وتحديها أكثر من اهتمامه بحل المشكلات سابقا.

ولقد قدم ادامز Adams بعض الطرائق المساعدة التى نقلها من مجال حل المشكلات إلى مجال ايجاد المشكلات الابداعية. فقد اقترح على سبيل المثال عمل قائمة مضايقات.

اكتب فيها أى شئ تعتقد انه يضايقك ثم عامل كل بند على القائمة على أنه مشكلة. ويمكنك هنا استخدام قائمتك «للمساعدة على ايجاد حل لكى تحاول مساعدتك فى حل» كل واحدة منها.

عمل المشكلات الابداعى:

عمل المشكلات الابداعى عابرة عن الاكتشاف الخيالى للمشكلات المهمة الشائعة. فهو ليس مجرد عالم أحلام أوكتاب قصص علمية خيالية. فصناع المشكلات المبدعون فضوليون محبون للاستطلاع. ويحاولون تركيبات لم يحاولها أحد من قبل.

ان طرائق تنمية الإبداع تساعد إلى حد كبير على حل المشكلات، ومن أمثلة ذلك ، طرائق الاستجمام والتأمل، حاول التخلص من قواعد المنطق، تجنب القاعدة التى تتطلب عدم التناقض وتفادى الحاجة إلى أن تقدم حججا وأدله لأفكارك، اذهب فى الطريق غير المعقول.

القيم فى الريادة:

ليست الريادة قاصرة على الابداع فقط. ولكنها تتضمن أيضا القيم – وتختلف القيم عن التفكير الإبداعى فى أنها عبارة عن معتقدات وليست عمليات. وقد وصف دافيد رايزمان (١٩٥٣) ثلاثة مصادر للقيم التى تساعدنا لكل نفكر فى أنواع الضغوط التى نستجيب بها ومن مصادر القيم وصف تناقض «التوجيه التقليدى» والتوجيه الداخلى والتوجيهات الأخرى وهى التى نعتقد بها لأن معاصرونا اخبرونا بأنها صائبة وسوف يحقق القادة الطمحون الكثير إذا اعطوا معظم عنايتهم الموجهة داخلياً و بعض العناية للقيم الموجهه تقليديا وقليل جداً للقيم الموجهه بطرائق أخرى.

ويمكن تنمية قيمهم ومعتقداتهم من خلال الوسائل الاتية:

١– حاول أن تفكر فى مدى اختلاف معتقداتك عن معتقدات والديك.

٢– حاول الشئ نفسه فى مدى معرفة اختلاف معتقداتك مع رئيسك أو معتقدات مرؤسيك.

وقد تساعدنا مثل هذه الأساليب فى التعرف على قيمنا وهو عبارة عن فكرة الفرد عن ذاته.

٣– حدد القيم التى تتصور أنها تقود منظمتك إلى التقدم والارتقاء ولهذا فالقائد يجب أن يمتلك قدرا من القيم الأخلاقية. فالقيم والمثل والأخلاق هى أشياء هامة فى حياة القائد لأنها تقوده إلى تماسك المنظمة.

إن تربية الإبداع يجب الاهتمام به فى المؤسسات أو المنظمات الكبيرة حيث إن القائد فى قيمه تلك المؤسسه يجب أن تساعدة فى كيف يفكر بطريقة إبداعية ويضع أكثر من حل للمشكلة ذلك عن طريق توفير مناخ متساهل حيث لايقوم بكشف أفكاره.

خصـــائص المتكيفـــين والمـــبدعـين(*)

الموضـــوع	المتكيـف	المبـدع
حل المشاكل	يميل إلى قبول المشكلة كما هى ثم يقوم بتوليد أفكار جديدة ومبتكرة تهدف إلى «عمل الأشياء بطريقة أفضل»	يميل إلى إعـادة تعـريف المشكلات المتفق عليها عموماً محطماً بذلك الحدود المتعارف عليها ومولداً حلولاً ترمى إلى عـمل الاشيـاء بطريقـة مختلفة.
الحـلول	يأتى بعد قليل من الحلول المختـارة والملائمـة والتى يرى انها كـافيـة. ولكن هذه الحلول لاتحتـوى عادة على أفكار تكفى لكسـر الأنماط القائمة تماماً.	يأتى بأفكار قد لا تكون واضحة أو مقبولة. ولكن تجمع هذه الأفكار يمكن أ ن يعمل على زحزحة المشاكل المستعصية.
السيـاسات	يفضل أوضـاعـاً منظمـة ومرتبـة وراسخة وهو بارع فى ادخال البيانات والاحـداث الجـديدة فى صلب الهياكل والسياسات القائمـة.	بفضل أوضاعاً غير منظمة وغير راسخة. وهـو يرى فـى ذلك فرصته لإقامة هياكل وسياسات جديدة مع ما قد يرافق ذلك من مخاطر.
الملاءمـة التنظيمية	ضرورى لاستمرار العمل فى حالته الراهنة. قـد يصـادف صـعـوبة فى إحداث تغيير فى الوظائف الأساسية عندما تكون هناك حاجة لتغير.	ضرورى فى وقت التغيير أو الأزمة. قـد يجـد صعوبة فـى ملاءمة نفسه مـع الأوضاع التنظيمية القائمة.
السلوك كما يراه الآخرون	يراه التجديديون أو المبدعون كشخص موثوق وحصيف ومنضبط ويمكن التنبؤ بتصرفاته ونظامى وغير متساهل مع الغموض.	يراه المتكيف كشخص غير حصيف وغير عملى ومغامر ومقامر وغالبا ما يصـدم الآخـرين بسلوكـه ويخلق التنافر.

(*) بيرى سميث، تولى المسئولية دليل عملى للقادة، ١٩٨٩.

برنامج تنمية مهارات التفكير الإبداعى

أولا: الحساسية للمشكلات:

اختر الإجابة (نعم) أو (لا) وضع علامة (×) امام الاجابة المناسبة لك.

السـؤال	نعم	لا
١- هل يشد انتباهك إلى القصور أو النقص فى أجزاء الموضوعات التى تطرح عليك؟	( )	( )
٢- هل تحب مشاهدة الأشياء الغريبة؟	( )	( )
٣-هل تضع أكثر من حل للمشكلة الواحدة؟	( )	( )
٤- هل أنت مغرم بوضع تصورات جديدة لحل المشكلات؟	( )	( )
٥- هل ترفض الأفكار القديمة؟	( )	( )

ضع نعم = ١ لا = صفر

الدرجـــة الكليـــة =

ثانياً: إعادة التنظيم:

ضع بعض الاستعمالات غير الشائعة لهذه الأشياء

١- استخدام الجريدة

، ، ، ،

، ، ، ،

، ، ، ،

(*) فاروق السيد عثمان، هندسة التغيير لتطوير أداء الجامعات المصرية، ١٩٩٦.

٢ - كوب الماء

، ، ، ،
، ، ، ،
، ، ، ،

٣- المشبك

، ، ، ،
، ، ، ،
، ، ، ،

مجموع الأفكار الكلية =

ثالثاً:الطلاقة:

ضع بعض الاستعمالات غير الشائعة لهذه الأشياء

١- فرع الشجرة

، ، ، ،
، ، ، ،
، ، ، ،

٢- حافر الماشية

، ، ، ،
، ، ، ،
، ، ، ،

٣-الحبل

، ، ، ،
، ، ، ،
، ، ، ،

مجموع الأفكار الكلية =

رابعاً:المرونـــــــة:

ضع بعض الاستعمالات العادية وغير العادية للأشياء الآتية:

١- فرع الشجرة

الاستعمالات العادية ، ، ،
، ، ،
الاستعمالات غير العادية ، ، ،
، ، ،

٢- حـــافر الماشيـــة

الاستعمالات العادية ، ، ،
، ، ،
الاستعمالات غير العادية ، ، ،
، ، ،

٣-الحبـــل

الاستعمالات العادية ، ، ،
، ، ،
الاستعمالات غير العادية ، ، ،
، ، ،

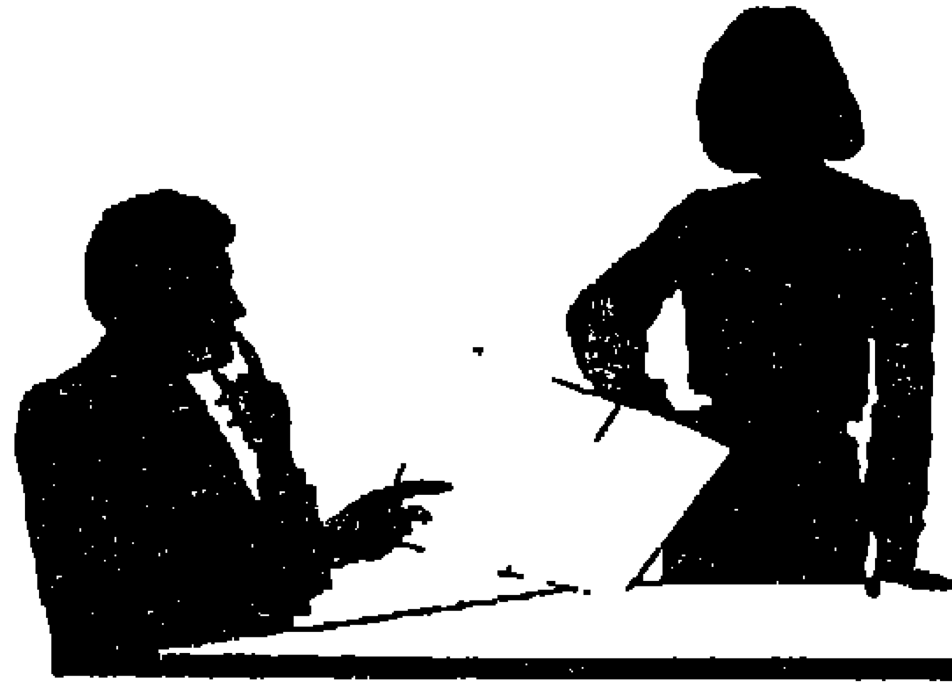
مجموع أفكار الاستعمالات العادية

مجموع افكار الاستعمالات غير العادية

مجموع الأفكار الكليـة =

النتـــائج

الحساسية للمشكلات	صفر - ١	٢ - ٣	٤ - ٥ فــأكثر
الحساسية للمشكلات	صفر - ٥	٦ - ١٩	١٢- ١٥ فــأكثر
الطـــــــلاقة	صفر - ٥	٦ - ١٩	١٢- ١٥ فــأكثر
المـــــــرونـة	صفر - ٥	٦ - ١٩	١٢- ١٥ فــأكثر
درجـة الإبداع	منخفضـة	متوسطة	عـاليـة





الفصل السادس

القيـــادة المتمـيزة

رؤية فى إتخاذ القرار

* نظريات القيادة
  - نظرية السمات
  - النظرية الموقفية.
  - النظرية الوظيفية
* انماط القيادة.
* اتخاذ القرار.
* استراتيجية الأدارة العليا.
* قياس الذكاء الاستراتيجى.
* التفكير الاستراتيجى.



الفصل السادس

القيادة المتميزة

رؤية فى اتخاذ القرار

إن نجاح أى مؤسسة من المؤسسات يرجع إلى سياسة القائد الناجحة فى حل المشكلات بطريقة إبداعية وكذلك الجو العام فى المؤسسة. والقيادة دور اجتماعى رئيسى يقوم به فرد فى أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة. والقيادة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعى بين القائد والاتباع. والقيادة سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعى بين الاعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتيسير الموارد للجماعة. (زهران: ١٩٨٤).

وتنبع القيادة من داخل الجماعة وتظهر تلقائيا غالبا. وتكون مسبوقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من أعضاء الجماعة. والجماعة هى التى تحدد هدفها وليس القائد. والتفاعل يجعلها عليه تلقائيا أفراد الجماعة الذين يختارونه كقائد ويصبحون أتباعاً له.

(حامد زهران: ١٩٨٤، لويس مليكة: ١٩٨٩).

نظرية القيادة

نظرة السمات Trait Theory

ترى نظرية السمات أن القائد يمتلك مجموعة من الخصائص الجسمية والعقلية الانفعالية والاجتماعية. وأسفرت نتائج الدراسات على قواسم مشتركة من سمات القائد الجيد التى تتمثل فى الآتى:

١- **السمات الجسمية**: وهنا نجد أن القادة أميل إلى أن يكونوا أطول من الأتباع وأثقل وزنا منهم خصوصا حيث يشترط فى القائد أن يكون هدف الجماعة هو القتال مع غيرهم، وهنا أيضاً نجد أن القادة أميل إلى أن يكونوا أكثر حيوية وأكثر نشاطا من الأتباع.

٢- **السمات العقلية**: يتميز القادة بأنهم أكثر تفوقا من ناحية الذكاء العام من الأتباع. وأكثر ثقافة وأوسع أفقا وأنفذ بصيرة وأقدر على التنبوء وأحسن تصرفا وأعلى

مستوى فى الإدراك والتفكير، وأفضل من حيث الطلاقة اللفظية، وأسـع فى الفـهم.

٣- **السمات الإنفعالية:** يتصف القادة بمجموعة من الخصائص الانفعالية مثل الثقة فى النفس، ومستوى الطموح المرتفع والسيطرة، والاتزان الانفعالى، والمثابرة. والنضج العاطفى. وقوة الأنا والشعور القوى بهوية الذات.

٤- **السمات الاجتماعية:** يتسم القادة بتشجيع روح التعاون بين الاعضاء، والقدرة على التعامل مع الجماعة. ويميل القائد إلى الإنبساط وروح الفكاهة والمرح بين الأتباع وهو يمتلك قدرة على التفاعل والمشاركة الاجتماعية.

النظرية الموقفية: Situational Theory

تنظر تلك النظرية إلى وظائف القيادة من خلال موقف معين يؤدى إلى ظهور القادة. وتشير هذه النظرية إلى أن أى عضو فى الجماعة قد يصبح قائدها فى موقف يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف.

وتقول هذه النظرية إن القائد يمكن أن يظهر إذا تهيأت له الظروف الاجتماعية فالقيادة وليدة الموقف.

النظرية الوظيفية: Functional Theory

القيادة فى ضوء هذه النظرية هى القيام بالوظائف الجماعية التى تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها. وترى النظرية الوظيفية أن القائد يمكن أن يقوم بالآتى:

١- التخطيط للأهداف القريبة والبعيدة المدى.

٢- وضع السياسة للمؤسسة التى يعمل فيها.

٣- الخبرة: وهذا ينظر إلى القائد كخبير ومصدر للخبرة الفنية والإدارية روالمعرفة للجماعة.

٤- الإدارة والتنفيذ: حيث أن القائد يستطيع تنسيق السياسات والأهداف ومراقبة تحقيق الأهداف.

٥- الثواب والعقاب: حيث يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يمكنه من المحافظة على النظام وعلى الضبط والربط فى الجماعة.

٦- القدوة: لابد أن يكون القائد قدوة حسنة بالنسبة لأعضاء الجماعة.

مفاهيم عامة

تعريف القيادة:

١- القيادة عملية استثارة الجهود المشتركة التى تتم من خلال التفاعل الإيجابى بين الأفراد، بحيث يمكن متابعة هذه الجهود لبلوغ الأهداف.

٢- القيادة هى المبادأة فى خلق التفاعل للبيئة كجزء من عملية حل المشكلة.

٣- القيادة هى المبادأة بالقيام بإجراءات جديدة من أجل بلوغ الأهداف فهى قوة اجتماعية موجهة.

تعريف القائد:

١- القائد بأنه الشخص القادر على التأثير فى التابعين من أجل بلوغ هدف معين فى موقف معين.

٢- القائد بأنه الشخص المناط به توجيه الفعاليات فى المؤسسة وتنسيقها باعتباره أحد أفرادها.

أنماط القيادة

القادة الديمقراطيون:

أ- الديمقراطى الحقيقى.

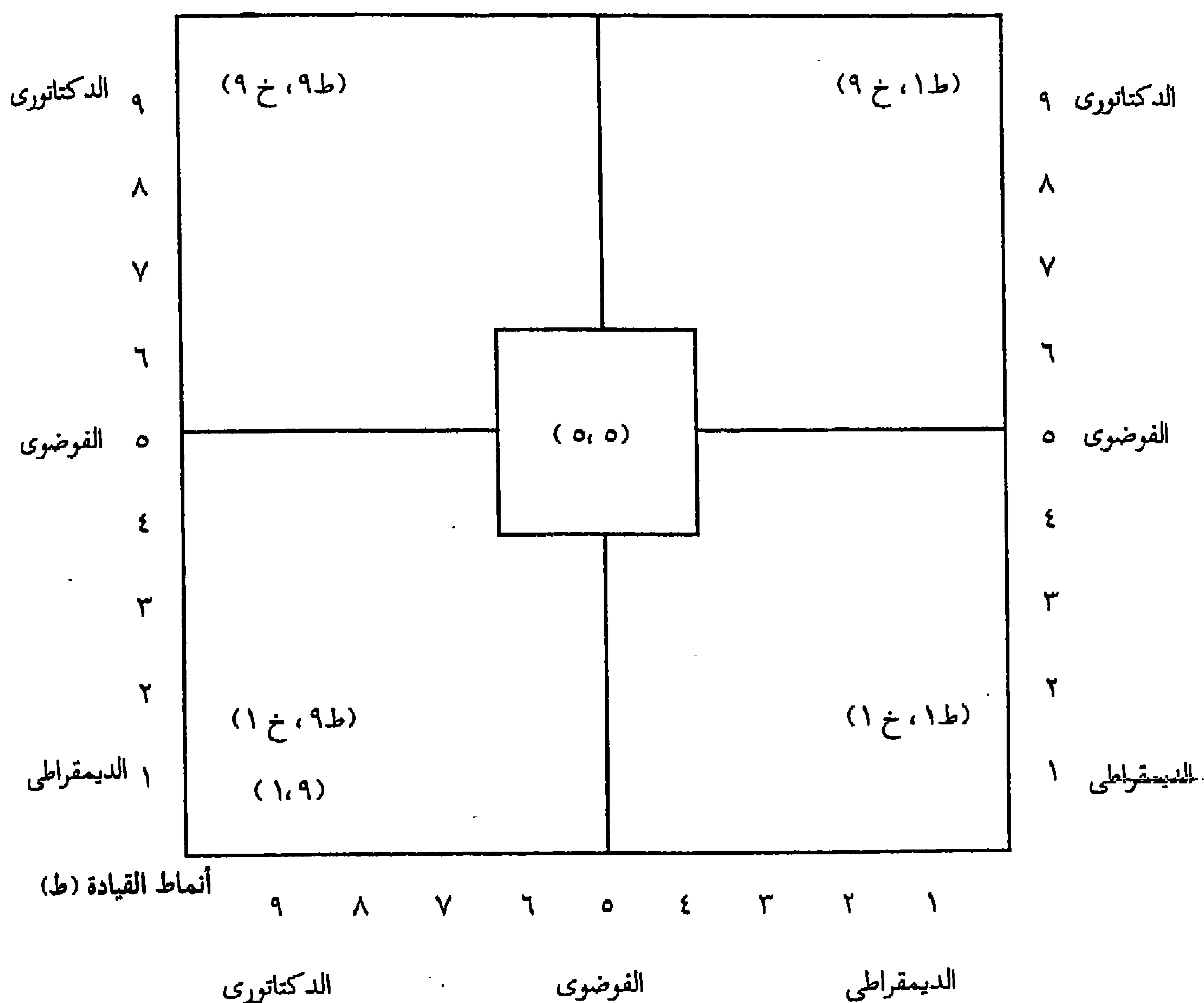
ب- الديمقراطى الزائف.

ويتميز القائد الديمقراطى الحقيقى بأنه يستطيع أن يجمع العاملين معه وينسق معهم، وتشعر كل مستويات الإدارة بالأمن. ويتميز القائد الديمقراطى الزائف بأنه يطمع فى أن يكون ذلك النوع من الرجال ولكنه يكون غير مطمئن لأن ينجح فى تحقيقه للأهداف. وينتهى به الأمر بأن يكون أقرب شبها بالقائد الدكتاتورى. وهو يميل لأن

يكون مع العاملين اتجاها واحدا يقول مثلا «كلنا سواسية» أو يقول «نحن لسنا إلا أسرة كبيرة سعيدة.

يرى المؤلف أن القيادة تنقسم إلى ثلاثة أنماط هى النمط الديمقراطى. والنمط الدكتاتورى، والنمط الفوضوى. وتتمثل أنماط القيادة فى الشكل رقم (١)

المناخ الاجتماعى (خ)



شكل رقم (١) أنماط القيادة فى المناخ

الاجتماعى المختلف

يتضح من الشكل رقم (١) أن أنماط القيادة فى المناخ الاجتماعى تنقسم إلى الآتى: . .

١- المناخ ديمقراطى والقائد ديمقراطى (ط١ .خ١) يتميز المناخ الاجتماعى بأنه ديمقراطى يؤدى إلى أشباع حاجات القائد والأعضاء. ويسود الاحترام المتبادل بين القائد والأعضاء. وتتوزع المسئوليات ويتم اتخاذ القرار بطريقة جماعية. ويشجع القائد الأعضاء، ويترك للجماعة حرية توزيع العمل بين الأفراد، ويكون موضوعيا فى مدحه أو نقده لعمل الأفراد. إذا غاب القائد كان الانتاج والعمل والنشاط فى غيابه مساويا للإنتاج والعمل والنشاط فى حضوره. ويسود الشعور بالاستقرار والمسألة والراحة النفسية. ويكون الإنتاج حسب الخطة الموضوعية ويفخر الأعضاء بإنجازه.

٢- المناخ الدكتاتورى والقائد دكتاتورى (ط٩ خ٩): يحدد القائد بنفسه السياسة والخطة والنشاط تحديدا كليا ويملى خطوات العمل الذى يختص به كل فرد. ولايعرف الأفراد أهداف النشاط بل يحدد لهم خطوة واحدة فى الوقت الواحد ينفذون خطوات العمل خطوة خطوة بصورة يصعب عليهم معها معرفة الخطوات التالية.

وليس لهم حرية فى اختيار رفاق العمل بل يعين القائد العمل ورفاق العمل. إذا غاب القائد حدثت أزمة قد تؤدى إلى أنحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها.

ويتميز السلوك الاجتماعى بالعدوان والتخريب وكثرة المنافسة والسلبية والعجز ويشعر الأفراد بالقصور والعجز يزداد اعتمادهم على القائد، ويسود انعدام الثقة المتبادلة بينهم وبين القائد، ويسود الخداع والتملق والنفاق. ويتم الإنتاج ولكن دون اعتزاز بأنجازه.

القادة الديكتاتوريون:

ينقسم هؤلاء القادة إلى مايلى:

١- الدكتاتورى الصارم.

٢- الدكتاتورى الطيب.

٣- الدكتاتورى القاصر.

يتميز القائد الديكاتورى الصارم بأنه قاس وصارم طبقا لمبادئه. فهو لايفرض السلطة، ومؤسسته مظهر رجل واحد. وإنه يعمل على مبدأ أن «العمل عمل» ويكون مغرما ببعض العبارات مثل «الوقت من ذهب» «إذا لم يعمل الرجل فلن يأكل» . ودائما ما يكون ذا ميل محافظ.

ويتميز القائد الطيب بأنه يعمل الخير للناس لا على أساس ما يريدونه، بل على أساس ما يعتقد أنه حق لهم.

أما القائد الدكتاتورى القاصر يتميز بأنه لاضمير له تماما وهو يتبع أى السبل التى يشعر أنها تساعده فى الوصول إلى هدفه وهو يؤمن بالمثل الذى يقول أن الغاية تبرر الوسيلة وهو ميكافلى النزعة.

٣- المناخ فوضوى والقائد فوضوى (ط٥ خ٥): يتميز المناخ الاجتماعى بالفوضوى. ويكون القائد محايدا ولايشارك إلا عبر أدنى من المشاركة وإظهار الاستعداد للمعاونة والنصيحة. والقائد لايمدح ولايذم الأتباع.

والأفراد لهم حرية مطلقة فى تحديد الأهداف ويختارون الزملاء بحرية كاملة. وعند غياب القائد يكون الانتاج مساويا فى حالة وجوده.

يتميز السلوك الاجتماعى بين الأفراد بالتذمر والقلق بدرجة متوسطة. ويتقدم العمل بطريق الصدفة.

ويمثل القائد الفوضوى بأنه الرئيس الذى لايرأس بل يلقى كل المسئولية ومعظم العمل على أتباعه، وقد ينفق الجزء الأكبر من يومه فى الترحيب بالزائرين فهو مضياف نيابة عن المؤسسة. وهو يمثل القائد الشكلى الذى لايتدخل فى شئون مؤسسته.

٤- المناخ الدكتاتورى والقائد ديمقراطى (ط ٩ خ ١). المناخ الاجتماعى ديكتاورى استبدادى إرغامى أو توقراطى تسلطى. ويشترك القائد فى الحوار ولكن فى مناخ يتسم بالصعوبة وإذا غاب القائد يتناقص أداء وانجاز الجماعة.

٥- المناخ الديمقراطى والقائد ديكتاتورى (ط خ٩): يسود المناخ الديمقراطى إشباع حاجات كل من القائد والأعضاء. ولكن يحدد بنفسه السياسة ونشاط العاملين

معه. ويستخدم الثواب والعقاب بطريقة ذاتية. ولكن القائد الديكتاتورى لا يعجب بالمناخ الديمقراطى وبالتالى فإن الإنتاجية لا تتوقف عند غياب القائد.

اتخاذ القرار:

الإدارة هى علم اتخاذ القرار. ولكن عملية اتخاذ القرار عملية يجب أن تتم من خلال مستويين: المستوى الأول صنع القرار وهو غالبا يقوم به مجموعة من الخبراء المتخصصين يكون همهم الشاغل دراسة الموضوع بطريقة شاملة وهم غالبا يلجأون إلى الأساليب العلمية منها: طريقة كوهرت سرفيفل، واتخاذ القرار الشجرى، وطريقة الاحتمالات، والبرمجة الخطية، والبرمجة غير الخطية، والسلاسل الزمنية ...... الخ.

والقصد من الأساليب هو تقديم العديد من البدائل التى تتميز فى ضوء المحكات الآتية:

* محك الزمن.
* محك الأداء الأمثل.
* محك الكلفة.
* محك العائد.
* محك الفاعلية.

أما المستوى الثانى فيتمثل فى اتخاذ القرار. وغالبا يكون فى يد القائد أو جماعة فى الإدارة العليا. حيث يميل القائد إلى أجراء نوع من التوازن بين تلك المحكات فى ضوء فلسفة المؤسسة.

وعندما ننظر إلى المناخ الذى يتم فيه اتخاذ القرار نجد أنه يلعب دوراً كبيراً فى تلك العملية حيث نجد أن الاحتمالات هى:

أولا: المناخ ديمقراطى:

يؤدى ذلك إلى دراسة البدائل فى جو يسوده الحرية والحيوية بحيث يشارك كل عضو فى المناقشة بحرية تكون محصلتها الوصول إلى أفضل البدائل. وعلى القائد أن

يشجع هذا النوع من المناقشة لأنها تثرى جلسة اتخاذ القرار. وغالبا هذا النمط من القيادة ينجح فى اتخاذ القرار السليم الذى يترجم إلى نجاح للمؤسسة. والقائد هنا يشجع على استخدام نمط التفكير الناقد والتفكير الإبداعى.

ثانياً: المناخ ديكتاورى والقائد ديكتاتورى:

عملية اتخاذ القرار تكون محكومةبرؤية القائد وبالتالى فإن الأعضاء غالبا ما يميلون إلى تكرار وتأكيد رأى القائد. كما أن عملية النفاق تسود فى تلك المؤسسة. والقيادة التى تمارس هذا النوع غالبا ما تكون قرارتها غير سليمة وغير منطقية. لأن الأتباع غالبا يقولون ما يريد أن يسمعه القائد. والقرار يمكن أن يترجم إلى فشل إلى تلك المؤسسة حيث هى نقيض المؤسسة الأولى التى تكون ذا مناخ ديمقراطى وقائد ديمقراطى. والقائد هنا لايشجع نمط التفكير الناقد أو التفكير العلمى. وغالبا ما يكون التفكير ذو نزعة أحادية تسلطية.

ثالثا:: المناخ فوضوى والقائد فوضوى:

إن القائد الفوضوى يتسم بدرجة عالية من الحياد وبالتالى فهو يضعف فى اتخاذ القرار. وهو يبدى قدرا من الحيرة وخاصة عند مناقشة موضوع مع الأعضاء فهو يفشل فى حسم القضايا الخلافية بين الأعضاء. وهذا يؤدى إلى عدم الوصول إلى قرارات سليمة ودقيقة بسبب عدم اتفاق حول قرار من القرارت. فالقائد يكون متحمسا لموضوع معين وبعد مرور من الوقت يتناقص حماسه وقد يرفضه. والقائد فى هذا المناخ لا يمتلك قوة التأثير على الأعضاء فهو متردد وليس لديه ثقة فى نفسه ويحتاج إلى من يساعده فى اتخاذ القرار. عملية التفكير فى هذا النمط يتم بطريقة عشوائية. بمعنى أن القائد يترك الأعضاء يفكرون كيفما يشاؤون. وبالتالى فليس هنا نمط محدد من التفكير وينعدم التفكير الابداعى الذى قد يعارضه البعض عند مناقشة النتائج.

استراتيجية الإدارة العليا:

لكى يتسنى لنا فهم ماهية الاستراتيجية وعلاقتها بالناحية التشغيلية من العمل، علينا أن نتأمل وجهين تتوقف عليهما قدرة المؤسسة على البقاء، وكيف تعمل إليه. وبطريقة

مشابهة يطلق على الاستراتيجية أحيانا التخطيط الاستراتيجى، وتستخدم حينئذ بالتبادل مع التخطيط طويل المدى. «والاستراتيجية هى تصور المؤسسة لما تريد أن تكون عليه فى المستقبل». وتعرف الاستراتيجية على أنها الإطار المرشد «للبدائل التى تحدد طبيعة العمل فى المؤسسة واتجاهها».

لكل منظمة قوة دفع أو اتجاه ما. وكبار المديرين الذين يتركون تحديد اتجاه مؤسستهم للمصادفة أو لغيرهم من داخل المؤسسة أو خارجها. يخاطرون بمستقبلها وقوتهاالدافعة.

أن العمليات المتميزة بالفاعلية والكفاءة تؤدى إلى نجاح أو فشل المؤسسة فى حالة وضوح أو غموض استراتيجية العمل. ويمكن أن تتمثل هذه العلاقة الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)

علاقة الاستراتيجية بالعمليات

ماذا / كيف	واضحة	غير واضحة
فعالة	١ استراتيجية واضحة وعمليات فعالة حققت النجاح فى الماضى وسوف تحققه فى المستقبل.	٢ استراتيجية غير واضحة ولكن عمليات فعالة حققت النجاح فى الماضى ولكن يشك أنها ستحققه فى المستقبل.
غير فعالة	٣ استراتيجية واضحة ولكن عمليات غير فعالة نجحت لبعض الوقت فى الماضى على المدى القصير، ولكن المنافسة المتزايدة تجعل النجاح فى المستقبل مشكوكا فيه.	٤ استراتيجية غير واضحة وعمليات غير فعالة حققت الفشل فى الماضى وسوف تحققه فى المستقبل.

ويتضح من الجدول ما يلى:

١- أنه فى حالة الاستراتيجية الواضحة والعمليات الفعالة سوف تكسب المؤسسة دائما.

٢- أنه فى حالة الاستراتيجة غير الواضحة والعمليات غير الفعالة سوف تخسر المؤسسة.

٣- أما إذا كانت الاستراتيجية واضحة العمليات غير الفعالة يستمر الكسب ولكنه يعتمد بصورة تكاد تكون كاملة على القدرة على التبؤ بالقوى الخارجية مثل المنافسة بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات الأخرى وهذه المؤسسات لاتعرف الرحمة عادة.

٤- أما إذا كانت العمليات فعالة ولكن الاستراتيجة غير واضحة فقد تبقى المؤسسة تعمل بقوة الدفع الذاتى ولكن إلى متى؟

القلق الاستراتيجى:

القلق الاستراتيجى هو مفهوم متعدد الجوانب الجوانب- فبعض القادة يعبرون عن هذا القلق عبر خطة أن مؤسستهم قد شردت، وأنه لم يعد لها هدف مركز وأن فريق الرؤساء غير مساندة.

ان تقدير معامل الذكاء الاستراتيجى يتوقف على نقطة تركيز استراتيجية. وعندما نقول أن هناك حاجة إلى النقطة تركيز استراتيجية، فنحن لانعنى أن المديرين تجمعوا ليقولوا بأنهم جميعا يعانون معاناة مزمنة من افتقاد نقطة التلاقى. وليست هنا فائدة كبرى لفهم الاستراتيجيات دون تحديد للأوليات ودون الفصل بين الاعتبارات الاستراتيجيات.

قياس معامل الذكاء الاستراتيجى:

لقياس معامل ذكاء مؤسستك الاستراتيجى يجب أن يسأل القائد نفسه هذه الأسئلة ويجيب عليها «بنعم» أو «لا» وهى كالآتى:

* هل تعرف خصائص استراتيجية مؤسستك؟

* هل ترغب فى أن يشارك المديرون الرئيسيون فى اتخاذ قرارت مؤسستك؟

* هل تحب أن تقنع زملائك أن يأخذوا نفس الاتجاه الاستراتيجى لمستقبل مؤسستك؟

* هل استراتيجية مؤسستكم واضحة بحيث يوافق عليها كل متخذ أى القرار؟

* هل تجرى مناقشات على استراتيجية المؤسسة بحيث تقود إلى عملية تخطيط طويل المدى؟

* هل تستخدم الإفتراضات عند صياغة الاستراتيجية.؟

* هل تتوفر لإدارتك استراتيجيات محددة وواضحة؟

* هل تراجع الأداء الكلى لمؤسستك فى ضؤ الأداء الاستراتيجى؟

* كلما زاد عدد الأسئلة التى أجبت عليها بكلمة «لا» كلما كانت استراتيجية مؤسستك غير سليمة. وبالتالى كلما قل الذكاء الاستراتيجى، وهذا يعنى أن مؤسستك غير ناجحة. والعكس صحيح.

التفكير الاستراتيجى:

أن الكشف عن التفكير الاستراتيجى مسألة هامة فى فهم السمات الأساسية للإدارة الاستراتيجية التى تتضح فى الآتى:

١- التفكير العلمى الواضح: عبارة عن القدرة على التفكير المنطقى الواضح المعالم فى أشياء مجردة مثل المعتقدات الأساسية وعملية اتخاذ القرار.

٢- وجهة نظر كلية: عبارة عن القدرة على رؤية الصور جميعها. متكاملة، دون التعرض لأى قيد أو أرتباك بسبب أى مشكلة من المشكلات.

٣- التعبيرية: عبارة عن القدرة على نقل التفكير المجرد فيما يتعلق بالمؤسسة إلى صور واضحة أن يفهمها الآخرون.

٤- الانشغال بالمستقبل: عبارة عن الرغبة فى اتخاذ المستقبل كبعد هام من وقت الإدارة والرغبة فى تقويم التغيير أو الاختيارت.

٥- القدرة على تحمل الغموض: عبارة عن القدرة على العمل بفاعلية فى المواقف التى لاتكون فيها المعلومات بالغة الدقة.

٦- الإحساس بروح الخدمة العامة: عبارة عن الميل إلى التضحية بالكشف السريع لحماية موارد المؤسسة ونقلها إلى وضع أفضل مما كانت عليه عند استلامها من السلف.

مقياس الذكاء الأستراتيجى

الأســـــم:	الــســـــن:
التـخـصـص:	سنوات الخبرة:
الجــنـــس:	البــيــئــة:

التعليمات:

ضع علامة (X) فى الخانة (نعم) إذا كانت الإجابة صحيحة، وضع علامة (X) فى الخانة إذا كانت الأجابة (خطأ).

م	الســــــؤال	نعم	لا
١	هل حددت الإداراة العليا فى مؤسستك بوعى وإدراك ماذا تريد تصير إليه فى السنوات القليلة القادمة؟	( )	( )
٢	ها تعرف خصائص استراتيجية مؤسستك؟	( )	( )
٣	هل يرغب كل من المدرين الرئيسيين المشاركة فى نفس النظرة الى الاتجاه الاستراتيجى لمؤسستك؟	( )	( )
٤	هل استرايتجيتك على درجة من الوضوح بحيث يمكنك والعاملون معك الموافقة على أداء المؤسسة التى تعمل فيها؟	( )	( )
٥	هل تطبق ما تنص عليه الاستراتيجية فى إجراء الاختبارات المستقبلية فى أداء المؤسسة؟	( )	( )
٦	هل تجرى مناقشات الاستراتيجية لطريقة منفصلة عن جهودك فى التخطيط طويل المدى؟	( )	( )
٧	هل تحدد استراتيجيتك المستقبلية بوضوح كل من خطتك وميزانيتك (وليس العكس، أن الخطط والميزانية هى التى تحدد الاستراتيجية؟)	( )	( )

م	الســـــــــؤال	نعم	لا
٨	هل تستخدم الأفتراضات التى تضعها عن البيئة فى صياغة الاستراتيجية ؟	( )	( )
٩	هل تحدد استراتيجيتك المستقبلية بوضوح فى قراراتك المتصلة بتخصص رؤوس الأموال والنظم الجديدة ؟	( )	( )
١٠	هل يتوفر لقطاعاتك التنفذية استراتيجيات محددة واضحة النص ؟	( )	( )
١١	هل تدعم استراتجيات القطاعات التنفذية الاسستراتيجيات الكلية تدعيما كاملا ؟	( )	( )
١٢	هل تتوفر لإدارتك الرئيسية استراتيجيات محددة واضحة النص ؟	( )	( )
١٣	هل الاستراتيجيات التى تستخدمها تساند وتدعم بالكامل استراتيجيات وحدات العمل فى مؤسستك؟	( )	( )
١٤	هل يراجع الأداء الكلى لمؤسستك فى ضوء مستوى الأداء الاستراتيجى أو النتائج العملية أو كليهما معاً؟	( )	( )
	المجمـــــــــــوع	( )	( )

معـــامل الـذكاء الاستــــراتيجى

١ ٢ ٣ ٤	٥ ٦ ٧ ٨ ٩	١٠ ١١ ١٢ ١٣ ١٤
منخـفض الذكـــاء الاستراتيجى	متوسط الذكـــاء الاستراتيجى	مرتفع الذكـــاء الاستراتيجى

مقياس السلوك الميكافيلي

أجب على الأسئلة الآتية وذلك بوضع علامة (×) إذا كانت الإجابة (نعم)، أو وضع علامة (×)، إذا كانت الأجابة (لا). لا توجد إجابة صواب وأخرى خاطئة في آن واحد.

العبـــــــــــارة	نعم	لا
١- من الحكمة مدح الأشخاص المهمين.	( )	( )
٢- يمتلك كل فرد قدراً من الشك تجاه الآخرين	( )	( )
٣- الصدق أفضل سياسة فى جميع الأحوال.	( )	( )
٤- إن أفضل طريقة للتعرف على الناس إخبارهم بما يحبون أن يسمعوه.	( )	( )
٥- من الممكن أن يكون الفرد طيباً وعطوفاً على الناس من كل الأحوال.	( )	( )
٦- من الأفضل أن نبدأ بالشك وتنتهى باليقين.	( )	( )
٧- عندما تطلب من صديق أن يقوم بعمل من أجلك، فمن الأفضل أن تعطية الأسباب الحقيقة لهذا العمل.	( )	( )
٨- إن النجاح فى العمل يحتاج من الفرد تملق رؤسائه.	( )	( )
٩- معظم الناس يحملون مشاعر الحب تجاه الآخرين.	( )	( )
١٠- إن الفرق بين الأفراد المجرمين والعاديين، هو أن المجرمين أكثر حماقة من العاديين.	( )	( )
١١- تعد الأخلاق صفة يجب التحلى بها الفرد فى عمله.	( )	( )
١٢- إذا أرادنا أن ننجح فى عملنا لابد أن نتبع مبدأ الغاية تبرر الوسيلة.	( )	( )
١٣- الغش وسيلة ناجحة فى الحياة.	( )	( )

العبـــــــــــــارة	نعم	لا
١٤– لكى تكون ناجحا فى عملك لابد أن تسلك الطرق الملتوية.	( )	( )
١٥–عندما تتنافس مع الآخرين يمكنك تحطيمهم بأى وسيلة حتى تحقق النجاح.	( )	( )
١٦– الكذب وسلة للنجاة من المشاكل.	( )	( )
١٧– يمكن التمسك بالفكرة التى تقول: إن هناك مغفلا يولد كل دقيقة.	( )	( )
١٨– الفرد الناجح هو الذى يعرف أن يتقرب من رؤسائه من العمل.	( )	( )
١٩– إذا أردت النجاح فى العمل يجب ألا تساعد الآخرين حتى لاينافسوك فيه.	( )	( )
٢٠– الفرد الناجح هو القادر على مسايرة رؤسائه.	( )	( )

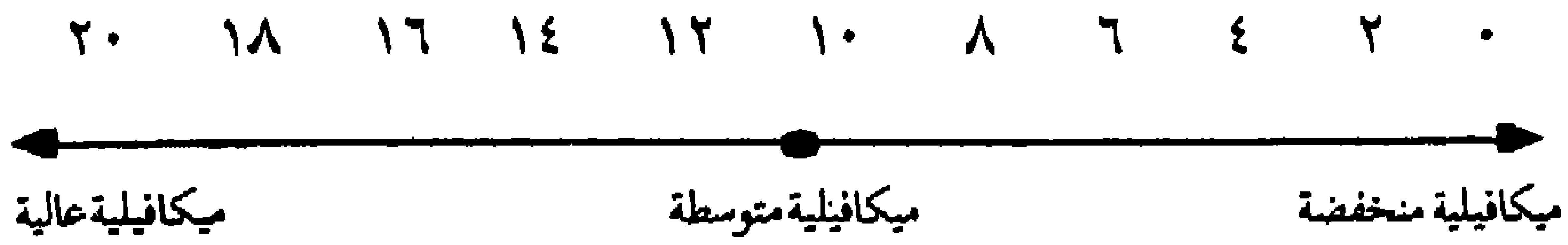
مفتاح التصحيح

١ نعم   ٢ نعم   ٣ لا   ٤ نعم   ٥ لا   ٦ نعم   ٧ لا

٨ نعم   ٩ لا   ١٠ نعم   ١١ لا   ١٢ نعم   ١٣ نعم   ١٤ نعم

١٥ نعم   ١٦ نعم   ١٧ نعم   ١٨ نعم   ١٩ نعم   ٢٠ نعم

الدرجـــات





الفصل السابع

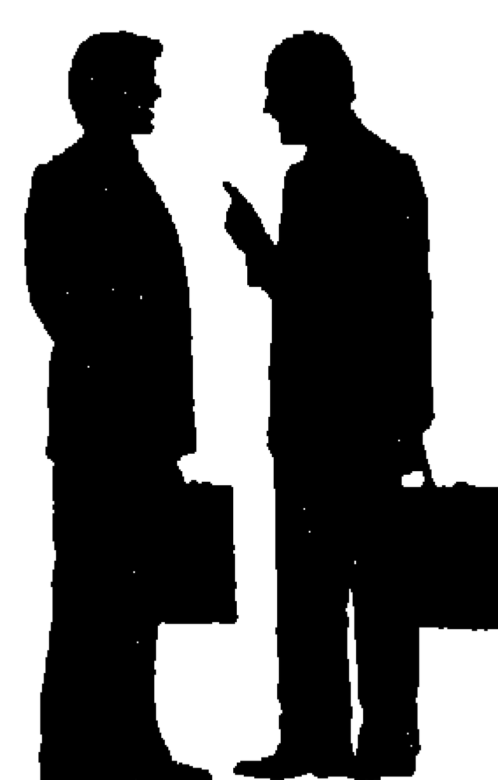
القيــادة المتمــيزة

استشراف المستقبل

* مهارات القيادة المتميزة.
- تحدى الواقع.
- الإيحاء برؤية مشتركة.
- تمكين الآخرين من العمل.
- تشكيل الآخرين.

* التزامات القادة العشرة.
- البحث عن فرص التحدى للتعبير والتجديد.
- قم بالتجارب وتعلم من الاخطاء.
- استشراف المستقبل.
- جند الآخرين فى رؤيا مشتركة.
- عزز العمل المشترك.
- شارك الآخرين فى السلطة.
- كن قدوة للآخرين.
- خطط المكاسب التى تعزز التقدم.
- اعتراف بمسهمات الفرد فى نجاح المشروع.
- احتفل بالإنجازات.

* برنامج تنمية مهارات القيادة.
* استبيان ممارسات القيادة المتميزة.



الفصل السابع

القيادة المتميزة ... استشراف المستقبل

مهارات القيادة المتميزة:

«لايمكن إدارة الناس، إن بالإمكان إدارة المخزونات. أما الناس فيجب أن يقادوا» ان تحديات القيادة تعالج الكيفية التى يستطيع بها القادة أن يجعلوا مؤسساتهم تحرز أشياء غير عادية، إنه يعالج الممارسات التى يستعملها القادة لتحويل الفرص المتحدية إلى نجاحات بارزة.وعندما يكون القادة فى أفضل حالاتهم خمس ممارسات وعشرة التزامات. تقول دبى كولمون «أعتقد أن الناس الطيبين زعماء طيبين».

بهذه العبارة تقول أن القادة الناجحون يجب أن يمتلوكوا خمس مهارات أساسية هي: (جيمس وباترى، ١٩٨٧).

١ – تحدى الواقع.

٢ – الإيحاء برؤية مشتركة.

٣– تمكين الاخرين من العمل.

٤ – تشكيل الطريق.

٥– تشجيع الآخرين.

إن هذه الممارسات ليست ملكا شخصيا للقادة، فهى متوفرة لكل من يريد أن يعمل فى مجال القيادة.

١ - تحدى الواقع:

إن القيادة عملية نشطة وليست عملية سلبية هامدة، فالتحدى سمة القائد المبدع، وقد يكون التحدى منتجاً إبداعيا جديدا. أو إعادة تنظيم أو تحولا كبيرا.

إن القيادة الحقيقة تكمن فى التعرف على الأفكار الجيدة ودعم تلك الأفكار والرغبة فى تحدى النظام. فالقادة الناجحون يتعلمون من أخطائهم كما يتعلمون من نجاحاتهم.

٢- الإيحاء برؤية مشتركة:

إن القائد المبدع الناجح يكون صاحب رؤيا. فكل مؤسسة تبدأ بحلم، والحلم هو القوة التى تخترع المستقبل. يبذل القادة جهدا كبيرا وهم يحملقون عبر أفق الزمن متصورين كيف سيكون الأمر عندما يكونوا قد وصلوا إلى غايتهم النهائية. إن البعض يدعون ذلك رؤيا، بينما يصفه آخرون بأنه قصد ورسالة وهدف، وبغض النظر عما ندعوه، توجد رغبة فى إحداث شئ وفى إيجاد شئ لم يوجده انسان آخر من قبل.

٣- تمكين الآخرين من التصرف:

إن القادة المبدعون وحدهم لايحرزون النجاح، بل يحصلون على النجاح من خلال دعم ومساندة جميع العاملين فى المشروع. فالقادة يجب أن يمنحوا السلطة للآخرين ليتمكنوا من التصرف. إن تأثير تمكين الآخرين من التصرف هو جعلهم يشعرون بالقوة والمقدرة والالتزام. والعاملون فى مؤسسة يجب أن يشعروا بأنهم قد منحوا السلطة، وعندما يشعرون بذلك يزداد احتمال استعمالهم لطاقاتهم للتوصل إلى نتائج غير اعتادية.

٤- تشكيل الطريق:

يجب أن يوجه القائد مسار بمعنى أن يشكل الطريق الذى يسير عليه الأتباع. فالقادة يجب أن يكونوا واضحين وذات قيم ومثل. فالقائد الذى يبحث عن الامتياز يقول أن السحر الوحيد هو الثبات على المبدأ والمثابرة والاهتمام بالتفاصيل. فالقادة يتصرفون بطريقة تتمشى مع معتقداتهم، ويثابرون على ملاحقة أحلامهم، ويكونون دائما متيقظين للأشياء الصغيرة التى تعمل فرقا كبيرا.

٥ تشجيع الآخرين:

من المهام الأساسية عملية التشجيع ينبغى على القائد أن يمارسها. فالقائد المبدع الناجح الذى يقول «إذا كنت تريد شيكا لشخص ما، لاترسله بالبريد، بل قم باعطائه فى احتفال». ويمكن استخدام شتى أنواع التشجيع المادية والمعنوية لأنها تؤدى إلى رفع الروح المعنوية فى المؤسسة.

التزامات القادة العشرة:

توصل كل من جميس وباترى (١٩٨٧) إلى عشرة التزامات سلوكية يجب أن يتمسك بها القائد لكى يكون ناجحا وهى:

الالتزام الأول:

«البحث عن فرص التحدى للتغير والنمو والتجديد والتحسين». يرى القائد أن البحث عن التغيير مغامرة. فهو يختبر المهارات، ومقدرة القائد فى أنه يعتبر أرض التدريب مجال القيادة. وإذا كان القائد يرى التغيير عسيرا، إلا أنه ممتع كذلك. وإذا كان التغيير صعباً فهو ليس مستحيلا. ولكى ينجح القائد فى التحدى يجب عليه الالتزام بالآتى:

١- عامل كل وظيفة كمغامرة، حتى لو كنت تشغل هذه الوظيفة منذ سنين، عامل اليوم كما لو كان يومك الأول، أسأل نفسك: اذا كنت سأبدأ العمل الآن، ماذا سأفعل؟»

٢- عامل كل مهمة، كأنها تحول جديد. اطلب مهمة صعبة وتولى مسئوليتها إن التحدى يستدعى القيادة واعلم أن داخلك طاقة ومهارة غير مستغلتين وسوف تحقق قدرا كبيرا من النجاح.

٣- تفحص الوضع الراهن: ضع قائمة بكل ممارسات مؤسستك واسأل نفسك ما مقدار فائدة الممارسة لحفز عمليتى الإبداع والتجديد؟. يجب استخدام أساليب ابداعية تؤدى الى التقدم والارتقاء.

٤- أضف المغامرة لكل مهمة: يعتبر التحدى المكون الرئيسى فى النشاطات الممتعة. يمكنك حث الآخرين للانضمام اليك عند حل المشكلات مما يساعد على خلق أفكار جديدة.

٥- تخلص من الروتين: من المهم التخلص من العادات اليومية ودائما اسأل نفسك السؤال « ما أردأ شئ قد يحدث لى إذا عملت ذلك؟». كل يوم عادة قديمة عديمة الفائدة. ابدأ بعادة جديدة مثل اتصل ببعض الناس الجدد اقرأ كتابا جديدا، وابحث عن شئ جديد تجد العالم مفتوح برؤيا جديدة. « وعندما لا يعمل الناس

أخطاء ولايشعر القائد بالارتيـاح، فإن العـاملين لا يحـاولون التقـدم والنمو» .

٦- حول المغامرة إلى متعة: يجب على القائد إعطاء كل موظف فرصة لحل مشكلة أو لاستكشاف منطقة جديدة. أو لخلق عملية جديدة، أو لتعلم طريقة جديدة. اعمل قائمة بجميع النشاطات التى تجلب لك المتعة، اطلب من زملائك فى العمل أن يفعلوا نفس الشئ، وحاول تطبيقه فى العمل.

الالتزام الثانى:

«قم بالتجارب، تقبل المخاطر وتعلم من الأخطاء المرافقة». يقول «فرانك روك» رئيس شركة تيزمال دايزاين «عندما لايعمل بالناس أخطاء، لا أشعر بالارتياح، فإنهم لا يحاولون التقدم و النمو» .

يقول المؤلفان «أن الخطأ أعظم تجربة إنسانية لأنه من خلال الخطأ يتعلم الفرد ألا يخطئ» . إن القادة يقومون بالتجارب لمعالجة مشكلة قديمة. ومن المهام الرئيسية للقادة التعرف على القيود المفروضة ذاتها وإزالتها. إن القادة يجدون طرقا للخروج من داخل حدود التقاليد التنظيمية. ويعتبر القادة مسئولون عن توفير مناخ التغيير وتحويل الغموض إلى فرصة لإجراء التجارب وقبول المجازفات والتعلم من الأخطاء المرافقة.

١- أنشئ وسائل لجمع الأفكار التجديدية: وذلك بجمع أفكار الموظفين عن طريق نادى الفكرة الذكية مع إعطاء مكافآت لكل موظف تقبل فكرته. كما توجد وسيلة أخرى تؤدى إلى تنمية المؤسسة وهى «عكس المؤسسة لصورتها فى مرآة» .

٢- ضع جميع الأفكار على جدول أعمالك: يجب تخصيص جزء من وقت الاجتماع للاستماع لأفكار عن تحسين عملية الإدارة.

٣- خطط لتجارب صغيرة: يرى توم وبوب مؤلفا كتاب «البحث عن التفوق» بالقول «اعمل الشئ وأصلحه وجربه». إن معرفة الشئ الآن بصورة مسبقة يمكننا كما يمكن الآخرين من القيام بعمل أكثر فاعلية فى تنمية عمل فريق التنمية.

٤- جدد فريقك: ان تجديد فرق العمل تساعد على المنافسة وهذا يعنى البقاء فى المقدمة. فالأعضاء الجدد يمكنهم مساعدة القائد فى الحصول على منظور جديد لحل المشكلات. إن الإدارة معناها القيادة، وقادة الآخرين تتطلب أن يجند الإنسان عواطفهم ليشاركوا برؤيا وكأنها رؤياهم، حيث إن مهمة القائد هى أن يوجد رؤيا للعاملين.

٥- علم أتباعك أن يقبلون المجازفة: ان تكريم العاملين المجددين يؤدى إلى دعم كبير لرفع روحهم المعنوية: فالجهود الطيبة المقصد التى لاتثمر لها نفس الأهمية كالجهود النافعة.

٦- حلل كل فشل وكل نجاح: إن دروسا هامة عديدة، يمكن تعلمها من الفشل. وعلى القائد أن يسأل الأتباع الأسئلة الآتية: ما الذى عملناه بصورة جيدة. ما هو الذى عملناه بصورة رديئة؟ ما الذى تعلمناه من ذلك؟ ما الذى نستطيع عمله بصورة أفضل فى المرة التالية؟

٧- كن نموذجا لقبول المجازفة: شجع الاخرين على قبول المجازفة. إن اظهارك للآخرين بأنك راغب فى المخاطرة ضرورى لجعل الآخرين يفعلون نفس الشئ.

٨- عزز قدراتك على التحمل: إن القادة يستفيدون من العمل فى جو نفسى يكون قادراً على التحمل خاصة فى وقت التغيير المجهد، ويجب على القادة أن يعززوا شعور الالتزام والتحكم والتحدى.

الالتزام الثالث «استشراف المستقبل»:

إننا ندرك الآن أن القادة يجب أن يوجدوا رؤى لمؤسساتهم. أن الرؤية هى صورة ذهنية مثالية فريدة لمستقبل مشترك. إنها صورة عقلية عما سيبدو عليه الغد. إن تعزيز تصور المستقبل يتم من خلال الآتى:

١ - فكر أولا بماضيك: عند مراجعة القادة لتاريخ مؤسساتهم يبدأون برؤية نقاط قوتها ونقاط ضعفها، النماذج والأفكار الرئيسية التى أوصلتهم إلى الحاضر، وعندما سيكونون مطلعين بصورة أفضل على الأساس الذى يبنون عليه مؤسستهم.

٢- حدد ما تريدة: إن تحديد ما يريده قائد المؤسسة يمكن أن يتضح فى الأسئلة الآتية:

* كيف ترغب فى تغيير العالم بالنسبة لك ولمؤسستك؟

* ما حلمك بشأن عملك؟

* كيف تبدو مؤسستك المثالية؟

٣- أستشرف المستقبل: لابد أن تنتقل إلى المستقبل وتتخيل ما يمكن أن يحدث لتطوير المؤسسة التى تعمل فيها. لابد أن تنقل رؤياك إلى الآخرين.

٤- تصرف على أساس حدسك: إن القوة الداخلية التى يطلق عليها القوة السادسة. فالرؤى كالأشياء البعيدة، تصبح أوضح و أوضح كلما أقتربت منها.

٥- اختبر افتراضاتك: إن افتراضاتنا هى شاشات ذهنية. إنها توسع أو تقيد ما هو ممكن. اختر أفتراضاتك بمحاولة إجراء تجربة أو أكثر.

٦- استعمل سيناريو عقلى: بمجرد أن توضح رؤياك، فإنك يمكن تحقيقها باستخدام «البروفة العقلية» باستعمال الخيال أو المشاعر الحركية. إن هذه الوسائل تساعد على خلق توقعات عن المستقبل.

الالتزام الرابع:

«جند الآخرين فى رؤيا مشتركة، عن طريق الاحتكام لقيمهم، واهتماماتهم وآمالهم وأحلامهم». إن القادة ينقلون آمالهم وأحلامهم من وقائع مجهولة الهوية إلى حقائق معلومة المقصد و الغاية. يستعمل القاعدة تشكلية من طرق التعبير عن رؤاهم المجردة من خلال دعم الآخرين:

١- حرر أنصارك: أول شئ يجب أن تفعله هو أن تعيد جميع الأفراد الذين تود أن تجندهم لرؤياك للمستقبل، ورؤساؤك وأتباعكم. ومن خلال الرؤيا يمكن أن تنمو مؤسستك وتتطور.

٢- أوجد الأرض المشتركة: من المهم أن تقوم بتجنيد الناس الذين تريدهم أن يعملوا

معك فى مشروع ما. يجب أن تجلس مع الأتباع وتناقشهم وتخلق أرضية مشتركة تقود إلى نجاح الرؤية وتحقيقها.

٣- تعلم فن التقديم: كلما ارتفع مركزك في المؤسسة، كلما ازداد عدد التقديمات التى عليك أن تقيمها لأعداد متزايدة من المستمعين. إن برامج مهارت التقديم يمكنها أن تساعدك فى تعلم فعالة لإيصال أفكارك للآخرين. يتضح أن عدد الذين يخافون من إلقاء خطاب يزيد على عدد من يخافون الموت، وأن التغلب على قلق إلقاء الخطابات للجمهور هو ميزة هامة جدا لبرامج التقديمات الفعالة. إن القدرة على المشاركة فى تحد وجعله تحديا مشتركا مهمة لاتصدق بالنسبة للقائد.

٤- كن ايجابيا ومتفائلا: عندما تتكلم عن الطموحات المتبادلة لاتقل «حاول» بل قل «سوف» و «تكون» لامجال للتردد فى بيانات الرؤى. أظهر حماسك، ابتسم واستعمل الإيماءات وحرك جسمك، تكلم بوضوح أكبر وبسرعة، قم باتصالات بعينيك ، إن جميع هذه الإشارات تدل الآخرين بأنك منفعل شخصيا بشأن ما تقول. كما أن الصدق الذى يمثله القائد هام فى الوصول إلى المستقبل واستشراق المستقبل.

الالتزام الخامس:

«عزز العمل المشترك بتعزيز الأهداف التعاونية وبناء الثقة». إن تعزيز العمل المشترك يبدأ بإيجاد أهداف تعاونية والإبقاء عليها، كما أن أفضل حافز لجعل شخص آخر يساعدك هو معرفته بأنك سترد على عمله وتساعده فى المقابل، إن التعاون يعزز عمل الفريق عند السعي للتوصل إلى حلوله تدمج حاجات الناس. إن الثقة بالآخرين هى العامل المتبادل مع كونك جديرا بالثقة. ويمكنك عمل هذه العمليات لتعزيز العمل المشترك والثقة:

١-دائما قل «نحن» عندما تفكر بما تفكر فى تخطيط لإنجازه من الضرورى أن تفكر وتتكلم بلغة «أهداف» «هذا ما عملناه » والقائد الذى يستعمل لفظ «أنا» أكثر مما

يستعمل «نحن» فمن المحتمل أن يكون قائداً ضعيفا وستقاسى المؤسسة من ادعائه الفضل لنفسه.

٢- أوجه التفاعلات: إذا كان القائد لايستطيع أن يفعل الشئ بمفرده، بل النجاح يرجع إلى قدر كبير من التفاعل. فالاجتماعات الدورية المنتظمة ليست مناسبات اجتماعية فحسب، بل أنها فرض قيمة لتبادل المعلومات وحل المشكلات بصورة غير رسمية. فالقائد الناجح هو القادر على أن يوجه شبكة من التفاعلات الناجحة. حيث تتطلب القيادة تغيير بيئة العمل كالمعتاد.

٣- أوجد مناخ ثقة: إن أحد أهم الأسس الجوهرية لكى يبدو الانسان موثوقا هى إمكانية التنبؤ، وهى تشير إلى درجة الثقة التى تكون لدى الناس فى توقعاتهم بشأن تصرف أو نوايا شخص آخر. والقائد يجب أن يكون صريحا بشأن أخطائه. والناس يميلون لعدم الثقة بمن يدعون بأنهم معصومون من الخطأ. ولكى نكون مقنعين يجب أن نكون قابلين للتصديق، وجديرين بالثقة، ولكن نكون جديرين بالثقة يجب أن نكون صادقين.

٤- ركز على المكاسب وليس على الخسائر: ركز على الفرص لا على المشكلات، وأوجد الرابحين لا الخاسرين. ويرى مايكل دويل أحد مؤسس «أنثاكسن اسوستيس» أنه يستعمل طريقة بسيطة لكنها قوية للغاية لإبقاء الناس مركزين اهتمامهم على المكاسب وليس على الخسائر، وهو يبدأ فى معرفة جوانب الاتفاق التى توصل إليها الأتباع.

٥- أشرك الناس فى التخطيط وحل المشكلات: إن الإنشغال بالتخطيط وحل المشكلات يؤدى إلى نتائج إيجابية وهو أحد أهم الطرق فاعلية لتعزيز العمل المشترك، تأكد من:

- اختيار الناس ذوى المعرفة التشغيلية فى الوضع.
- تبين بوضوح النتائج والمعايير التى يجب الوفاء بها.
- وفر الموارد والسلطة لإنجاز المهمة وسلطة اتخاذ القرار.

- اربط المكافآت بالإنجاز وتأكد من أن الجماعات التى تقوم بالعمل تقدر المكافآت.

الالتزام السادس:

«شارك الآخرين فى السلطة والمعلومات وزيادة حرية اختيارهم». إن اعطاء السلطة للآخرين هو أساس عملية تحويل الأتباع إلى قادة. كما أن عملية بناء السلطة وتعزيزها تصبح سهلة عندما يعمل الناس بمهام ضرورية لنجاح المؤسسة ،وعندما يمارسون حرية الاختيار فى جهودهم. وتوجد عدة استراتيجيات منها:

١- تعرف على الناس: إن الحساسية تجاه الآخرين هى شرط أساسى للنجاح فى القيادة. و تبدأ الحساسية تجاه الآخرين بكشف الحقائق والإحساسات عن نفسك، وبالرغبة فى الإصغاء بنشاط لما يريد الآخرون أن يقولوه عن أنفسهم.

٢- طور قدراتك الخاصة بعلاقتك بالآخرين: لكى تصبح حساسا باحتياجات الآخرين تحتاج إلى درجة من القدرة على تنمية علاقتك بهم، ويجب على كل قائد أن يعرف كيف يعيد صياغة إحساساته ويلخصها ويعبر عنها. وتعتبر المرونة دليلا هاما على فهم القائد للآخرين، ولا يوجد أسلوب واحد للقيادة يمكن اعتباره الأسلوب الأفضل.

٣- استعمل سلطتك لخدمة الآخرين: يحتاج القائد إلى تنمية علاقاتك بالآخرين. ويفضل الناس المديرين ذوى نفوذ خارجى يتجه إلى الأعلى، وهذا النفوذ يؤدى إلى تقدم المؤسسة.

٤- وسع دائرة نفوذ الآخرين: يمكن للقائد أن يوسع من سلطته، وذلك من خلال تدريب العاملين معه فى استخدام مهارات الاتصال وطرق حل المشكلات.

الالتزام السابع:

«كن قدوة للآخرين بطرق تتناسب مع قيمك المعلنة». إن القائد الناجح يجب أن يكون صاحب مبادئ وقيم معلنة فالوضوح والإجماع والجدة هى ثلاثة عوامل يوصف بها القائد المتميز. وفيما يلى بعض الاستراتيجيات التى يمكنك أن تستعملها لتكون قدوة للآخرين.

١ – اكتب تقديرا لنفسك: إن الدليل واضح تماما. فالقيم المشتركة فرقا بالطريقة التى يشعر الناس وينفذون بها. يجب أن يتبنى القائد قيم العمل ويقدم نماذج تعبر عن تلك القيم. والقائد المتميز هو القادر على تقديم عبارات و أوصاف تتميز بالفتوق والوضوح والتسامى والمثالية.

٢ – اكتب فلسفتك القيادية: إن الخطوة المثالية هى أن تترجم المثل الشخصية العليا إلى مجموعة من القيم الهادفه لمؤسستك. يجب أن يعرف التابعين فلسفتك حتى يتسنى لهن تطبيقها فى المؤسسة.

٣ – أكتب ثناء على مؤسستك: أن المهم ليس ما يقوله الناس عنك شخصيا بل ما يقوله عن مؤسستك. أطلب من فريق العمل أن يكتبوا العبارات التى يوصفها الآخرون.

٤ – دقق فى أعمالك: أن الكلمات شئ والأفعال شئ آخر وعندما يأتى الأمر إلى وضع قدوة يميل الناس إلى تصديق تصرفك أكثر من أقوالك هو زن يراك الناس تمارس ما تنادى به. إذ أن تناسق كل كلامك وعملك يحدد مقدار موثوقتيك. ولا يمكنك أن تقود الآخرين إلا حيث تكون أنت راغب فى الذهاب.

الالتزام الثامن:

خطط المكاسب التى تعزز التقدم وتبنى الالتزام : قال الفلاسفة القدماء إن رحلة الألف ميل تبدأ بالخطوة الأولى والقادة هم من يجعلونها تبدأ، ويقنعوننا بأن المستحيل ممكن، والمكاسب الصغيرة تولد النجاح وتجبرنا على السير، والتحرك مع التيار ونشر الأنباء الجيدة يجعلان الرحلة أقل إيذاء وأكثر متعة. ويمكن استخدام مجموعة من الاستراتيجيات تؤدى لتسهيل عملية المكاسب الصغيرة:

١ – وضع خطة: عند وضع خطة يجب أن يراعى المخطط مجموعة الأساليب المناسبة فى التخطيط. كما يجب أن تشترك عدداً من المتخصصين مما يؤدى إلى زيادة المشاركة فى اتخاذ القرار. تقسيم المشروع إلس وحدات صغيرة يسهل إدراه، ويستطيع القائد استعمال عملية التخطيط كوسيلة لجعل الناس يسيرون عقليا على نفس الطريق يؤدى إلى تحقيق الأهداف.

٢- اصنع نموذجا: من أكثر الطرق فعالية للبدء على طريق النجاح أن تختار موقعا أو برنامجا تجرى عليه اختباراتك. إن نمذجة العلاقات يؤدى النجاح فى المؤسسة لأن كل شئ صغير جميل يؤدى إلى الثقة بالنفس.

٣- أخفض تكلفة قول نعم: إذا أردت من الناس أن يقبلوا المجازفات ويقوموا بالتجارب يجب أن تتوقع حدوث اخطاء. ومن السهل للناس أن يقوموا نعم عندما تقلل إلى أدنى حد تكلفة اخطائهم المحتملة.

٤- استعمل طريقة الانتشار الطبيعي: توجد طريقتان لإحداث التغيير، إذا يمكنك أن تحدثه بالقوة وقد تكون مكلفة للغاية. والثانية أبطأ لكنها تميل إلى تلقى قبول أعظم. من المفهوم جيدا أن قبول التجديدات يكون أسهل إذا ظهر بأنها تنسجم مع القيم والمبادئ المقبولة، وبدلا من أن تقدم التغييرات كأشياء جديدة وثورية، من الأفضل أن تظهر كيف أنها تتلاءم مع معتقدات وتوقعات الشركة والأفراد. والمدراء ذو النفوذ يدافعون بقوة دائما عن التجديدات الناجحة. وإذا لم تظهر تقدير لمن يعملون لك، فإنهم سيتوقفون عن الاهتمام وعندها تجد نفسك وقد توقفت أعمالك.

الالتزام التاسع:

اعترف بالمساهمات الفردية فى نجاح كل مشروع للقادة توقعاتهم من أنفسهم وهو يوجدون تكهنات ذاتية الانجاز عن الكيفية التى يتمكن الناس العاديون بها من أن يثابروا، ومن ثم أن يحرزوا نتائج استثنائية. أن القادة يجعلون الناس راغبين، والناس الرابحون يحبون أن يرفعوا الرهان والمعايير. وتوجد مجموعة استراتيجيات يمكن استعمالها للاعتراف بالإنجازات:

١- حدد بوضوح مقاييس إنجاز قابلة للقياس: إن الدقة التى ترتبط فى نجاح الأعمال. والمقاييس المستخدمة بشأن احترام كرامة وقيمة الفرد. وبهذا حدد بوضوح مقاييس إنجاز تناسب كل وحدة عمل، كما تناسب المؤسسة ككل.

٢- استخدم المكافآت: يستخدم القائد المكافآت لتعزيز انجازات العاملين المتمثلة فى الترقيات وزيادة الرواتب، وصور مع الرئيس والتشجيع الشفهى، وصور فى التقارير

السنوية. فالحركات فى الاتجاه الصحيح تبرر تقديرك وتشجيعك الشخصى لمتابعة المجهود.

٣- اجعل التقدير علناً: أبلغ الناس بأنهم عملوا شيئا جيدا بمجرد علمك بذلك واجعل الآخرين يعملون عن الإنجاز عندما يكون الاعتراف علناً، فإن تقدير الشخص لنفسه يزداد وبالإضافة إلى أن سلوكه سيصبح نموذجا للاخرين وتعمل المؤسسات العكسرية لتقدير العاملين وذلك بتقديم الميداليات وشارت الشرف بصورة واسعة وتقدمها دائما تقريبا بطرق احتفالية. ويرى رن فيروبولوس رئيس فيرسانك أنه عندما تعطى شخصا ما شيكا، لا ترسله بالبريد، بل قدمه باحتفال.

الالتزام العاشر:

احتفل بإنجازات الفريق بصورة منتظمة. إنه الاحتفال بإنجارات الفريق يعترف بأن الانجاز الاستثنائى هو تنمية جهود العديد من الناس يعزز شعور الترابط القائل كلنا معا فى هذا الأمر. والاحتفال هو جعل العمل الشاق مصدر بهجة وإثارة، وتوجد عدة استراتيجيات يمكنك استعمالها للاحتفال بإنجازات الفريق:

١- جدول الاحتفالات: يجب أن تكون الاحتفالات تلقائية ويمكن أن تتم فى مناسبات سعيدة منها الاحتفال بمقدم رمضان أو الأعياد الدينية أو الوجدانية أن الاحتفالات تعيد للمؤسسة حيويتها وديناميتها المتقدمة.

٢- نوع التقديرات للعاملين معك: يمكنك استخدام الكثير من المكافآت ويمكنك استعمال خيالك الخصب لتقديم للعاملين معك. ولتكن المكافآت تنبع من القلب بشدة. إن أعظم المكافآت لا تأتى إلا من أعظم الالتزامات.

٣- اضمن بقاء جماعتك الاجتماعية متفاعلة: إن بقاء التفاعلات الاجتماعية متدفقة تزيد من التزامات الناس تجاه مستويات المجموعة. وبما أنك قائد فإنت بحاجة لأن تفحص شبكتك الشخصية للمساندة الشخصية، والتى قد تضم أفراد فريقك ومن المحتمل أن تضم اخرين من خارج مجموعة عملك المباشرة. وقد يدخل فى شبكة تفاعلات الاصدقاء والجيران والمقربين منك ومن تثق فيهم.

برنامج تنمية مهارات القيادة

جلسة الإعـــداد:

١- فكر بجميع تجاربك القيادية التى مررت بها، دعها تمر فى خاطرك كما لو كنت تراجع فيلما سينمائيا عن سيرتك كقائد.

٢- اصرف بعض الوقت للحصول على صورة عقلية لتجربتك الناجحة فى موقف قيـادى تشعر أنك حققت فيه درجة عالية من الانجاز والامتياز فى اتخـاذ قرار سليم.

٣- احصل على صورة تتسم بأقصى درجة من الحيوية.

جلسة العمل:

لقد مررت بعدة تجارب فى حياتك. ولأغراض هذا التمرين نطلب منك أن تركز تفكيرك على تلك التجارب فقط التى كنت فيها قائداً. ويمكنك استعمال هذه المعايير لاختبار خبرتك فى القيادة.

١- ليس من الضرورى أن تتقيد بالزمن الذى كنت فيه قد عينت أو اخترت قائدا. فقد يكون الوقت الذى كنت فيه القائد أو المدير الرسمى.

٢- قد تكون القيادة التى مارستها فى أى مجال وظيفى. مثال: قد تكون فى مؤسسة خدمات أو مؤسسة صناعية، أو فى معهد خاص أو عام، أو فى وضع وظيفى أو مهنى.

٣- قد يكون العمل هو تأسيس مشروع جديد أو تطوير برنامج فى مؤسسة، أو مشروع تهدف بتحسين نوعية الانتاج.

٤- ليس من الضرورى أن تكون التجربة قد نشأت في مؤسستك الحالية، فقد تكون تجربة قديمة فى العمل، وقد تكون فى ناد أو منظمة مهنية، أو مدرسة أو أى عمل آخر، وليكن أى وقت عندما شعرت بأنك أنجزت أفضل ما استطعت إنجازه كقـائد.

التعليمات:

توجد مجموعة من الاسئلة تتعلق بالقيادة التى مارستها خلال مواقف عديدة أرجو الاجابة على تلك الاسئلة بصدق وموضوعية مع الذات. ولا تترك أى سؤال دون الإجابة عليه.

أولاً: الوضع الراهن:

١- أين حدثت التجربة (اسم المؤسسة، أو القسم،......الخ) ؟

....

....

٢- أ- متى حدثت التجربة ؟

....

....

٢- ب- كم استغرقت منذ بدايتها حتى نهايتها ؟

....

....

٣- أ- من بادر بالمشروع ؟

....

....

٣- ب- إذا كنت البادئ اذكر مركزك وعملك فى ذلك الوقت ؟

....

....

٤- أ- من شارك كذلك، أما بصورة مباشرة أو غير مباشرة فى المشروع ؟

....

....

٤- ب- ليس من الضرورى أن تسمى كل شخص فى العمل، أرجو أن تبين مجالات أعمالهم وفيما إذا كان رؤساء أو زملاء أو زتباع وهكذا.

....

....

٥- ماذا كان دورك المحدد أو مركزك فى هذا المشروع؟

....

....

٦- ماذا كانت النتائج الفعلية لهذا المشروع، من ناحية كمية ومن ناحية نوعية؟

....

....

٧- اذكر أية مكافآت أو منح أو أية وسائل أخرى للتقدير تلقيتها أنت أو جماعتك؟

....

....

ثانياً: الفرص والتحديات:

١ -أ- إذا كنت الشخص الذى بادر بالمشروع. لماذا أردت أن تعمل ذلك؟

....

....

١ - ب- ما الذى جعلك تقوم به أو حفزك على ذلك؟

....

....

١ - ج - إذا كان شخص ما طلب منك القيام به، ما الذى جعلك تعتقد أن بأمكانك أن تقوم به؟

....

....

٢ - أ- ما الذى فعلته لتغيير الوضع القائم فى العمل؟

....

....

٢- ب - ما التغييرات التى عملتها؟

....

....

٢-ج - ما الاشياء الجديدة التى قمت بها؟

....

....

٢- د- ما المخاطر التى واجهتها؟

....

....

٣- أ- كيف تحديت الآخرين لاحراز مستويات عالية من الانجاز والامتياز فى العمل؟

....

....

٤- أ- كيف تصف شعورك عند بداية المشروع؟

....

....

٤- ب- ما شعورك فور انتهائك من المشروع؟

....

....

ثالثاً: الغايات والأهداف:

١-عندما كنت تتطلع إلى الوقت الذى سيتم فيه المشروع، ما أحلامك التى كانت تراودك لانجاز المشروع؟

....

....

٢- إذا كنت قد استعملت أية شعارات أو تعابير جذابة أو رموز لوصف حلمك، فما هي؟

....

....

٣- أ- كيف سوقت مشروعك للآخرين؟

....

....

٤- كيف أثرت اهتمام العاملين بالمشروع؟

....

....

رابعاً: إشراك الآخرين:

١- أ- كيف اشركت الآخرين في التخطيط واتخاذ القرارت؟

....

....

١- ب- هل استعملت أية طرق فنية أو وسائل خاصة؟

....

....

٢- كيف كونت فريقا من الأفراد الذين عملوا معك، هل استعملت أية طرق خاصة؟

....

....

٣- كيف عززت التعاون والعمل المشترك بين من كنت بحاجة لمساندتهم حتى ولو لم يعملوا معك؟

....

....

٤- ب- هل استعملت أية طرق خاصة؟

....

....

٥- هل استعملت أية طرق خاصة؟

....

....

خامساً: أعمال القائد:

١- أ- ما القيم التى اعتقدت أنها هامة لتوجيه العاملين معك؟

....

....

١-ب- ما المعايير التى كنت تستخدمها فى محاسبة العاملين معك؟

....

....

٢- كيف استخدمت القدوة فى انجاز العمل؟

....

....

٢-أ- ما الأنظمة التى استعملتها لتخطيط المشروع أو تنظيمه؟

....

....

٤-أ- ما الإجراءات غير الاعتيادية التى اتخذتها لتجعل العاملين معك يهتمون بالنواحى الهامة بالمشروع؟

....

....

٣- كيف اكتسبت مهارات القيادة؟

....

....

٣- ج - رتب المهارات القيادية حسب أهميتها، والتى تعتقد أنها ساهمت بأكثر ما يكون فى تطوير مهارتك القيادية.

(١) ....

(٢) ....

(٣) ....

(٤) ....

(٥) ....

(٦) ....

(٧) ....

(٨) ....

(٩) ....

(١٠) ....

أرجو مراجعة إجاباتك على مجموعة الأسئلة الست السابقة.

سادساً : طبيعة العمل:

١ - ما الكلمات التى تستعملها لوصف طبيعة هذه التجربة؟

....

....

٢- الرجاء أن تكتب بضع كلمات تصف شعورك الشخصى بصفتك قائد لهذه التجربة.

....

....

سابعاً : دروس القيادة:

١- ما الذى تعلمته عن أسلوب وممارسة القيادة من هذه التجربة التى تعتبرها «أفضل تجربة قيادية» ؟

....

....

٢-أ- إذا كنت ستعلم شخصا فن القيادة، ما القيم الأخلاقية والدروس المستفادة التى تقدمها له ؟

....

....

٢-ب- ماذا تطلب من الآخرين أن يفعلوه ليكونوا قادة عالميين ؟

....

....

٣- تذكر جميع الاشياء التى ساهمت فى نجاح هذا المشروع، ماذا كان أهم عامل ساهم فى نجاح المشروع؟

....

....

٤- إذا كنت ستساهم بقول مأثور أو بقول شخصى، فما ذلك القول؟

....

....

ثامناً : التشجيع:

١- كيف احتفل فريقك بإنجازاته؟

....

....

٢- ما الأشياء التى عملتها للاحتفال بانتهاء المشروع؟

....

....

٣- أ- ما نوع الحوافز التى استخدمتها فى تقدير العاملين معك؟

....

....

٤- ما الطريقة التى استخدمتها لتعريف بقية الإدارات عن انجازات جماعتك؟

....

....

تاسعاً: النهــــاية:

١- كقائد، ما هو أفضل شئ تحب أن يذكرك الناس به؟

....

....

٢- أ- لماذا اخترت هذا الموضوع لتكتب عنه؟

....

....

٣- أ- كيف تعلمت من القيادة؟

....

....

استبيان ممارسات القيادة المتميزة

الجزء الأول: التعليمات

١- اقرأ العبارات التالية بعناية.

٢- اختر العبارة التى أنها تنطبق عليك.

٣- يوجد مقياس تدرج العبارات كالآتى.

أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	اعتراض	اعراض بشدة
٤	٣	٢	١	صفر

٤- إذا كنت توافق بشدة ضع (٤) اسئل درجة الموافقة أمام كل عبارة من عبارات الاستبيان. وإذا كنت معترض بشدة على العبارة تضع (١) أسفل درجة الاعتراض. كرر هذا العمل لكل العبارات للأستبيان.

٥- لا تترك أى عبارة دون الأجابة عنها.

الرقم	العبـــــــارة	الدرجة
١	أميل إلى تحدى الآخرين لإنجاز المهام الصعبة والمطلوبة منى فى المؤسسة التى أعمل فيها.	
٢	القائد المتميز هو الذى يمتلك رؤية مستقبلية لتطوير مؤسسة.	
٣	إن تعزيز العمل الجماعى المشترك يسهم فى نجاح المؤسسة.	
٤	اعتقد أن القائد المتميز يمتلك الكثير من المبادئ والقيم الأخلاقية.	
٥	الاهتمام بالمكافأت ضرورة لدفع العاملين للنجاح والتفوق.	
٦	إن تغيير الوضع القائم فى المؤسسة ضرورى لاستمرارها فى العمل بنجاح وتقديم.	
٧	الاهتمام بالمستقبل أكثر من الحاضر مضيعة للوقت.	
٨	إن تعزيز العمل المشترك هام فى اتخاذ القرار.	
٩	إن استخدام أسلوب الغاية يبرر الوسيلة يعتبر أسلوباً هاما من أساليب نجاح المؤسسة.	
١٠	يجب التأكيد على خبرات النجاح لدى العاملين لتنمية الثقة فى أنفسهم.	
١١	معظم القادة يشعرون بالخوف عند قبولهم مشروعاً جديداً لتطوير آداء العمل فى مؤسستهم.	
١٢	يعتقد بعض من القادة أن استشراف المستقبل يؤدى إلى إضعاف العمل فى المؤسسة.	
١٣	القائد المتميز هو القادر على استخدام التغذية الراجعة فى تعديل السلوك الأدارى فى مؤسسته.	
١٤	إن القيام بتخطيط بسيط يقود إلى نجاح كبير وإن إستغرق وقتا طويلا.	
١٥	إن تشجيع العاملين يؤدى إلى زيادة آدائتهم.	
١٦	أرغب فى تحدى الأعمال التى يراها الآخرون أنها صعبة.	
١٧	القائد هو الذى يعمل بمفردة حتى يسيطر على مؤسسته.	
١٨	الاهتمام بالعاملين يؤدى إلى تكاسلهم فى العمل.	
١٩	المؤسسة الناجحة هى التى تمتلك قيم عمل ناجحة، وإن كانت لا تهتم بالعاملين فيها.	

الرقم	العبـــــارة	الدرجة
٢٠	يرى بعض من القادة أن تقدير العاملين مادياً قد يؤدى إلى خسارة المؤسسة.	
٢١	ابحث عن فرص تتحدى مهاراتى وقدراتى فى العمل.	
٢٢	القائد الناجح يجب أن يتيح للعاملين أن يعرفوا معتقداته وقيمة فى العمل.	
٢٣	إن إتاحة للعاملين لأخذ مراكز قيادته يساعد على نجاح المؤسسة.	
٢٤	يجب أن يسبق الاهتمام بالعمل الاهتمم بالعاملين.	
٢٥	تخصيص وقت لتوزيع المكافآت مضيعة لوقت المؤسسة.	
٢٦	يعتقد القائد الناجح أنه يجب استخدام التجارب الناجحة لتساعده على تطوير الإدارة.	
٢٧	إن تشكيل فرق العمل فى المؤسسة يؤدى إلى إهدار الوقت.	
٢٨	العمل المشترك يؤدى إلى ضياع إسهامات الآخرين الفردية فى المؤسسة.	
٢٩	يجب أن يمتلك القادة مهارت تحقيق النجاح حتى لو كذبوا على العملاء.	
٣٠	أعتقد أن إرسال خطابات شكر وتقدير هامة لزيادة إنجاز العمل اليومية.	
٣١	نجاح المؤسسة يتوقف على ما قرره القادة فى حل مشكلات العمل اليومية.	
٣٢	مناقشة القرارات بشكل جماعى مكلفة للمؤسسة ومضسعة للوقت.	
٣٣	إتاحة الفرص للآخرين فى اتخاذ القرار يؤدى إلى تدعيم ثقة العاملين فى انفسهم.	
٣٤	القائد الناجح هو الذى يحقق النجاح المادى بعض النظر عما يحدث للعاملين معه.	
٣٥	الاهتمام بالترقى فى المؤسسة يساعد على نجاحها وتقدمها.	

الجزء الثاني: تحليل درجات الاستبيان

انقل الدرجات من الجزء الأول في الاستبيان. وضعه في المكان المناسب في جدول تفريغ الدرجات رقم (١).

جدول رقم (١)

جدول تفريغ الدرجات

التحـــدى المشـــترك	الدرجة	الأيحـــــاء بـــروية	الدرجة	تمكين الآخرين من العمل	الدرجة
١		٢		٣	
٦		٧		٨	
١١		١٢		١٣	
١٦		١٧		١٨	
٢١		٢٢		٢٣	
٢٦		٢٧		٢٨	
٣١		٣٢		٣٣	
المجمـــوع		المجمـــوع		المجمـــوع	

التخطيط	الدرجة	التشجيع	الدرجة
٤		٥	
٩		١٠	
١٤		١٥	
١٩		٢٠	
٢٤		٢٥	
٢٩		٣٠	
٣٤		٣٥	
المجمـــوع		المجمـــوع	

الجزء الثالث: بروفيل ممارسات القيادة المتميزة

سجل مجموع الدرجات التى حصلت عليها من الجدول رقم (١). وذلك بوضع كل درجة فى الممارسة القيادية. وسوف تحصل على بروفيل الممارسات المتميزة فى القيادة.

ممارسات القياس المتميزة	٣٠	٢٨	٢٦	٢٤	٢٢	٢٠	١٨	١٤	١٢	١٠	٨	٦	٤	٢	٠
التحدى															
الأيحاء برؤية مشتركة															
تمكين الآخرين من العمل															
التخطيط															
التشجيع															
التدريج	قوى			أعلى من المتوسط			متوسط			أدنى من المتوسط			ضعيف		

الفصل الثامن

استراتيجيات التفكير في تطوير أداء مهارات العمل

* استراتيجيات التفكير.
* النموذج النظرى لبناء العقل.
* طرق تنمية التفكير الابتكارى.
  - خصائص الأفراد المبتكرين.
* التفكير الناقد رؤية لحل المشكلة فى مجال المتزايدة.
  - خصائص الأفراد ذوى التفكير الناقد.
  - ركائز التفكير الناقد.
  - العوامل الفعالة فى تسهيل عملية التفكير الناقد.
  - عوامل تنمية الوعى بالتفكير الناقد.
  - القواعد الرئيسية المستخدمة فى عملية النقد.
  - خطوات تنمية التفكير الناقد كأسلوب لتقييم مشكلات العمل.
* التفكير العلمى أسلوب لحل مشكلات العمل.
  - سمات التفكير العلمى.
  - معوقات التفكير العلمى.
  - خطوات التفكير العلمى.



الفصل الثامن

استراتيجيات التفكير

فى تطوير أداء مهارات العمل

استراتيجيات التفكير:

يعتبر الانسان هو الكائن المفكر الوحيد لما يمتلكه من قدرات عقلية و من أساليب الاتصال والتفاهم. ويعد التفكير أعلى أشكال النشاط العقلى لدى الفرد. فهو العملية التى ينظم بها العقل خبراته بطريقة جديدة بين عدة أمور. وينتمى التفكير إلى أعلى مستويات التنظيم المعرفى وهو مستوى إدراك العلاقات.

ويحدث التفكير عندما يواجه الفرد بوجود مشكلة. والمشكلة عبارة عن وجود عائق يحول بين الفرد والهدف أو عبارة عن نقص فى الادلة او تضارب فى النتائج . ويتطلب من الفرد عند التغلب على تلك المشكلة أن يقوم بعملية التفكير.

والتفكير هو عملية توسط رمزى أو استخدام الرموز لقياس الفاصل الزمنى بين تقديم بعض المثيرات الخارجية وبين الاستجابات التى تتم تجاهها. ويعتبر التفكير عملية ذاتية داخلية، وغالبا ما تعزى إلى النشاط العقلى، كما لا يمكن ملاحظة عملية التفكير بصورة مباشرة، بل يستدل عليه من خلال ما يلاحظ من سلوك.

(اوتوف وتينج، ١٩٧٧)

ويرى «روى» أن التفكير عبارة عن نشاط عقلى فى صورته المعرفية، أو نشاط عقلى بالنسبة إلى الاشياء النفسيه. ويرى «أوسجود» أن التفكير عبارة عن تمثيل داخلى للأحداث والوقائع والاشياء الخارجيه عن طريق استخدام الدلالات والرموز التى تقوم مقامها.

والتفكير عبارة عن ذلك النشاط الذى يبذله الفرد ليحل به مشكلة تعترضه، مهما كانت طبيعته، سواء تطلب هذا النشاط تفكير أكثر أو أقل إشاكلا.

وعليه فإن تجربة التفكير تتضمن أساسين رئيسيين هما:

الاول مشكلة تفترض، والثانى خطه تحدد كيف ينتج الفرد او يفشل فى انتاج الاستجابة المناسبه. ويعتبر التفكير نشاطا نفسيا وهو نوع من النشاط التوافقى للفرد. وهو نشاط يعبر عن نفسه بأنواع مختلفة من الاداء الظاهر، ولكن الطبيعيه المميزة للتفكير لم نجد له جوابا بعد.

ويعرف التفكير بانه ذلك النوع من السلوك الذى يستخدم عمليات رمزية أو تمثليه. ونظرا لأن التفكير رمزى فى طبيعته فان مداه أوسع من أى نشاط آخر، فهو يتضمن المدركات الحالية ولكنه يعالج ما تشتمل عليه من معان بصورة تذهب به إلى ماوراء الحاضر. (السيد محمد خيرى، ١٩٨٢، ص٣٤٠)

ويصنف التفكير إلى نوعين متتاليين هما:

الأول: التفكير الحر غير الموجه، مثال أحلام اليقظة والألعاب الإيهامية. وهذا النوع من التفكير هو مجرد تعبير عن رغبات وحاجات، ولايعتمد إلا على علاقات بسيطة غير حقيقة ولا أساس لها فى العالم الخارجى، ولذلك فإن هذا النوع أقرب إلى التخيل منه الى التفكير.

الثانى: التفكير الموجه، وهو التفكير الذى يهدف إلى حل مشكلة أو ابتكارى شئ نافع. وهو يأخذ شكل التفكير التقاربى أو التباعدى وسوف نقوم بعرض ثلاثة نماذج من التفكير وهى: التفكير العلمى التفكير الناقد، التفكير الإبداعى.

التفكير الابتكارى ... انطلاق لحل المشكله

قسم علماء النفس أنماط لتفكير الى نوعين رئيسين هما التفكير التقاربى Convergent والتفكير التباعدى أو المتشعب divergent. ويتضكمن التفكير التقاربى تضييق الاحتمالات عند إنتاج إجابةواحدة محتملة للمشكلة، بينما يتطلب التفكير التباعدى انتاج اكبر عدد ممكن من الاجابات. كما يمكن أن ننظر إلى التفكير كعملية عقلية Process، وانتاج Product والذى يمكن تمثيله فى الجدول (١).

جدول (١)

العلاقة بين التفكير والسلوك

التفكير / السلوك	تقاربى	تباعدى
عمليــة		
انتــاج		

إن تزايد الأبحاث التى تناولت التفكير الابتكارى تدل على اهمية هذا النوع من التفكير لانه نمط يحاول العلماء ان يهتموا بدراسته لاهميته فى الحياة والدراسة والعمل وقدم جليفورد منهجا جديدا للتعرف على مكونات التفكير الابتكارى. وقد توصل الى عدة مكونات اهمها (عبد الحليم محمود:١٩٧١).

جدول (٢) قدرات التفكير الابتكارى.

التفكير	الوصف
١- الحساسية للمشكلات	يظهر عامل الحساسية للمشكلات من خلال وعى المبتكر بالحاجة إلى التغيير أو إلى حيل جديدة اوفى شكل وعى بنقائص او عيوب فى الاشياء وعموما يوجد عامل ادراكى عام للحساسية للمشكلات الذى يظهر من خلال رؤية العيوب والنقائص فى خبرات الحياة اليومية.
٢- الطلاقة	تعبر تلك القدرة عن امكانية الشخص فى ان ينتج عددا كبيرا مكن الافكار خلال وحدة زمنية معينة. ويمكن التعبير عن هذه القدرة من خلال العوامل الفرعية الاتية: أ - طلاقة الكلمات: وهى عبارة عن سرعة انتاج كلمات وفقا لمستلزمات بنائية محددة. ب- طلاقة التداعى: وهى عبارة عن سرعة انتاج كلمات مع توافر خصائص محددة فى المعنى. ج- طلاقة الافكار: وهى عبارة عن سرعة ايجاد عدد كبير من الافكار فى احد المواقف، بغض النظر عن نوع التحديدات أو القيود.

التفكير	الـــــــوصـــف
٣- المـــــــرونة:	وتعبر هذه القدرة عن درجة السهولة التى يغير بها الشخص حالة نفسية او وجهة عقلية معينة. وتنقسم المرونة فى التفكير الى نمطين هما: أ - المرونة التكيفية: ويتصل هذا العامل بتغيير الشخص لوجهته الذهنية لمواجهة مستلزمات جديدة تفرضها المشكلات المتغيرة. ب- المرونة التلقائية: ويتصل هذا العامل بحرية تغيير الوجهة الذهنية، حرية غير موجهة نحو حل معين، فيما يتصل بمشكلة محددة تحديداً ضيقا.
٤- الأصـــــالة:	تعتبر القدرة على انتاج افكار طريفة عنصرا اساسيا فى التفكير المبتكر. والفكرة الاصلية التى تكون جديدة ولها أقل تكرار فى استجابات المفحوصين.
٥- التحـــــليل:	تعبر هذه القدرة على تفتيت الاشياء إلى اجزاء بسيطة أو تفتيت مركبات قائمة بالفعل وتحويلها إلى وحدات ابسط منها لكى يعاد تنظيمها.
٦- التـــــألف:	وتعبر هذه القدرة على تنظيم الاجزاء فى كل متكامل ويسعى كل مبتكر أن يحتفظ فى ذهنه بعدة متغيرات وإن يتصرف فيها وذلك اثناء محاولته أن يجد الحل لمشكلة ما.
٧- إعادة التحديد:	إن اعادة التجديد تشتمل على شئ ما أكثر من المعرفة والتحليل والتركيب ويعنى اعادة التحديد أو اعادة التنظيم بحيث تنتظم من خلال مجموعة اجزاء الموقف وتكون فى كل متكامل. وهذا جزء يتصل بالسلوك الاستبصارى.
٨- النفـــــاذ:	ويعنى النفاذ تحديد نتائج ما يترتب على بعض ظروف الحياة، مثل: ماذا يحدث لو لم يعد من الضرورى أن يأكل الانسان؟ والنفاذ يعنى بالنتائج بعيدة فى المكان والزمان، أو فى سلسلة العلاقات السببية. والنفاذ يعنى بقدرة الفرد على رؤية ما يتجاوز ما هو واضح ومباشر.
٩- التــــــقويم:	نظراً لأهمية القدرات التقويمية للأبداع، لأنه لكى تكون القدرات الابداعية فعالة ينبغى أن تصحبها ممارسة لنوع من النقد الذاتى أو الحكم أو التقويم وعرف جليفورد التقويم بأنه وعى باتفاق شئ معين أو موقف أو نتيجة أو ابداع، مع معيار أو محك الملائمة أو الجودة.

النموذج النظرى لبناء العقل:

قدم جيلفورد نموذجا فى البناء العقلى عام (١٩٥٩). وقد قسم جليفورد البناء العقلى الى ثلاثة مستويات هى:

١- العمليات تشتمل على: المعرفة - التذكر- التفكير- انتاج تقاربى انتاج تباعدى- التقويم.

٢-النواتج تشتمل على: تضمنيات- تحويلات- منظومات- علاقات- فئات - وحدات.

٣- المحتوى يشتمل على: محتوى سلوكى- سيمانتى- رمزى- سمعى- بصرى.

خصائص الأفراد المبتكرين:

لقد تم استخلاص اهم الخصائص التى تميز الافراد المبتكرين. والتى لخصها فؤاد ابو حطب (١٩٨٣) فى الآتى:

أولا السمات العقلية:

العمل الذهنى مكرس للدراسات الروتينية - استقلال التفكير- دقة الملاحظة- قوة الذاكرة- سرعة الفهم- الاصالة والابتكارية عمق الفهم- العمل الذهنى مكرس للمشروعات الخاصة.

ثانيا: السمات الاجتماعية:

الثقة بالذات - يقظة الضمير- اتساع دائرة التأثير فى الأخرين- شدة التأثير فى المقربين اليه.

ثالثا: السمات الانفعالية والدافعية:

الرغبة فى القيادة وفرض الأرادة- صحة تقدير للذات- صحة تقدير لمواهبه الخاصة - الثقة فى قدراته - قوة الخلق بوجه عام - تكريس الجهد لاهداف بعيدة - قوة الارادة والمثابرة - الصبر على المعوقات - ثبات الجهد - الرغبة فى التفوق وبذل الجهد.

طرق تنمية التفكير الابتكارى:

تعد برامج تنمية التفكير الابتكارى هى احدى برامج التربية السيكلوجية بصفة عامة، وتدور برامج تنمية التفكير الابتكارى حول محور اساسى مبنى على نتائج البحوث الطويلة حول هؤلاء الأفراد الذين يتصفون بالتفكير الابتكارى. والسؤال الذى يمكن طرحه هنا «هل يمكن تنمية التفكير الابتكارى؟». ولقد ظهرت فى السنوات الاخيرة عدة طرق تستخدم فى تنمية التفكير الابتكارى اهمها:

١- **طريقة ذكر الخصائص**: وتعد تلك الطريقة من اقدم الطرق حيث أنها تسعى الى حصر الخصائص الأساسية لموضوع معين. ويبدأ الفرد حيث أنها تسعى الى حصر الخصائص الأساسية لموضوع معين. ويبدأ الفرد بعد ذلك فى تغيير كل خاصية على حدة. ولايمارس اى احدعلى الفرد اى لون من التقييم أو النقد أو الحكم، بل يجب تأجيل كل هذه الأشياء فيما بعد الى أن يتوصل الفرد الى معرفة الخصائص للموضوع.

٢- **طريقة العلاقة القسرية**: وهى طريقة تعتمد على انتاج الافكار الجديدة عن طريق افتعال علاقة بين فكرتين أو موضوعين ليس بينهما اى علاقة سابقة. وفى معظم الاحوال تتحدد العلاقات بطريقة جزافية.

٣- **طريقة تآلف الاشياء**: وتهدف تلك الطريقة الى تنشيط مجموعة من الميكانيزمات مثل: التذبذب بين الاندماج فى التفاصيل للمشكلة، والتأمل، والتأجيل، والاستقلال. حيث يحاول الفرد ان يقوم بعملية التداعى الحر الطليق مع تجنب الاندماج المتمركز حول الذات. ورغم ان هذه الطريقة غير منتشرة الا انها تصلح فى التدريب على الابتكارية.

٤- **طريقة العصف الذهنى**: ويعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا. وقدم اوزبون (١٩٥٣) طريقة العصف الذهنى التى تصلح للتدريب الجماعى أو الفردى فى تعلم الابتكار. وتهتم طريقة العصف الذهنى بتدريب المتدربين على تقديم حلول غير

مألوفة او عادية وينتجون تلقائيا كل الأفكار التي تسهم في الحل بشرط ان يتوافر لديها ما يلي:

١ - تأجيل الحكم أو النقد او التقويم على قيم الحلول:

يتم التأكيد على تأجيل الحكم على قيم الحلول التي يقدمها افراد جلسة العصف الذهني حتى لايحدث كف لاستجابات المفحوصين ويؤكد هذا الشرط على اهمية التلقائية عند تقديم الحلول.

٢ - تشجيع التداعي الحر الطليق:

تركز جلسة العصف الذهني على تشجيع اعضاء الفريق في اصدار استجابات بطريقة عفوية بدون تدخل احد من أعضاء الفريق مثل مقاطعة المتكلم أو تدخل أحد المجتمعين في تصحيح معلومات يقولها الفرد المتكلم.

٣ - كم الأفكار المطلوب:

تؤكد هذه القاعدة على انه كلما زاد عدد الافكار، كلما كانت هناك فرصة أكبر في انتقاء الأفكار الجيدة التي تقود الى حل المشكلة بطريقة جديدة وغير عادية.

٤ - تحسين هذه المناقشة من خلال الربط بين أفكار متعددة:

تؤكد هذه الطريقة على اثارة حماس المشاركين في جلسات العصف الذهني عن طريقة اضافة أفكار الآخرين بعضهم مع البعض الآخر. ولهذا فان عملية التكامل تعتبر عملية هامة في تحسين وبدورة الأفكار حتى تقوده الى حل المشكلة.

مراحل حل المشكلة بطريقة العصف الذهني:

يقوم اعضاء جلسة العصف الذهني بتقديم مجموعة من المشكلات ثم يتم تصنيفها لمعرفة أكثر المشكلات اهمية. ويقوم قائد الجلسة بشرح ابعاد المشكلة والتعرف على جميع العوامل التي قد تؤثر على تلك المشكلة فانه يجب اتباع الخطوات التالية:

١- مرحلة صياغة المشكلة:

يقوم قائد جلسة العصف الذهنى بتحديد المشكلة والتعرف على ابعادها والعوامل التى تؤثر فيها. ان الأعضاء المشاركين فى هذه الجلسة يجب أن يكون لديهم حساسية المشكلة حتى يمكنهم معرفتها بطريقة واعية وذكية.

٢- مرحلة إعادة صياغة المشكلة:

يجب أن يقوم القائد باعادة وتقديم المشكلة بأساليب اخرى ويمكن ان يتم من خلال طرح اسئلة مختلفة تتعلق بالمشكلة.وهذه المرحلة تعد بمثابة بلورة لبعض الحلول التى قد تقود الى الحل.

كما ان تلك المرحلة تؤدى الى التعمق فى المشكلة وهذا نوع من التدريب يقود الى اكتساب اسلوب العزو التعقيدى وتحمل الغموض بحيث تساعد على اكتساب بعض مهارات التفكير الابتكارى.

٣- العصف الذهنى لمشكلة الدراسة:

أ - فى بداية هذه الجلسة لابد وان يعرض على الافراد المشاركين مبادئ العصف الذهنى وهى: تأجيل الحكم أو النقد- تشجيع التداعى الحر- كم الافكار مطلوب- تحسين المناقشة.

«تكتب هذه المبادئ على لوحة تكون واضحة امام اعضاء فريق جلسة العصف الذهنى».

ب- يقوم القائد بتهيئة جو المناقشة بحيث يسوده جو من التفاؤل والمرح والتحرر من الضغوط الخارجية ويمكن استخدام اساليب مختلفة منها: اسلوب الاسترخاء أو اسلوب الحوار المفتوح لازالة اى احساس بالخجل أو الخوف.

جـ- يقوم الاعضاء بتقديم الحلول. ويعنى ذلك ان تكون بعض من هذه الحلول مضحكة وطريقة وغير مألوفة، ويجب ان تشجع هذه الحلول. ان الانطلاق بالخيال هو احد نجاح هذه الجلسة.

د- يقوم القائد بتدوين جميع الحلول المقترحة بحيث يشاهدها جميع فريق جلسة العصف الذهنى واذا اراد احد ان يضيف اليها يسمح له بذلك.

٤ -تقييم الأفكار:

ان توليد الكثير من الأفكار لايعنى ان جميع تلك الأفكار يمكن ان جميع تلك الافكار يمكنان تساعد فى الحل. ولكن يأتى دور القائد وفريق العمل لتحديد نوعية الافكار التى تصلح لحل المشكلة. وهنا يأتى دور التقييم فى صياغة محكات قبول الحل التى تتمثل فى الآتى:

* التكلفـــــة. * العائد العادى.

* الفترة الزمنية. * الاداء.

* المنفعـــــة. * الجـــــدة.

*الاصـــــالة.

و قد اظهرت الطرق السابقة قدرة عالية فى تنمية مهارات التفكير الابتكارى. ويجب ان يهتم المـعلم بالتفكير الابتكارى. ويجب أن يهتم المعـلم بالتفكير والـــناتج الابتكارى لان يســاعـد على خـلق جـيل من الطـلاب الذين يمتلكون اتجـاها قـويا نحـو الابتكار.



التفـكير النـاقـــد

رؤية لحل المشكلات فى مجال القيادة

مقدمة

تعد عملية التفكير عملية ملاصقة لوجود مشكلة ما. وعندما توجد مشكلة لابد من وجود نمط من التفكير يحاول الفرد استخدامه وصولا للتغلب على المشكلة «وقد اختلف علماء النفس فى تعريفهم للمشكلة. فالمدرسة السلوكية ترى أنها موقف يكون لدى الفرد حافز قوى وتعوزه فى نفس الوقت الاستجابات المتاحة لاختزاله. ويصوغ بياجيه، وهو من أنصار المدرسة المعرفية، المشكلة بأنها عدم الاتزان التى تقود إلى حالة من التوتر. أما أصحاب المدرسة الجشطلتية فيعرفون المشكلة على أنها فجوة بين المعلومات والتى يقصدون بها مجموعة الشروط التى تؤدى إلى بدء النشاط سعياً للوصول إلى الإغلاق ويوجد العديد من أنماط التفكير المستخدم فى حل المشكلات ومن هذه الأنماط ما يلى:

١- التفكير العلمى.

٢- التفكير الناقد.

٣- التفكير الابتكارى.

وسوف يتركز محور الاهتمام فى هذا الجزء على التفكير الناقد. ورغم أن الدراسات التى أجريت فى مجال التفكير عديدة، إلا أن معظم هذه الدراسات أعطت اهتماما كبيراً بكل من التفكير الابتكارى والتفكير العملى. فنجد أن الدراسات أعطت أهمية للابتكار والمبتكرين. فى حين نجد أن بعض من تلك الدراسات حاولت تحليل العملية الابتكارية والإنتاج الابتكارى، واهتمت بعض الدراسات بالتعرف على سمات الشخصية للمبتكرين. واهتم القسم الأخير بظروف الابتكار والمناخ الابتكارى الميسر أو المعوق لتنمية القدرة الابتكارية. (فاروق عثمان، ١٩٩٢، ص٩٣)

وفى الطرف المقابل كان الاهتمام منصبا على التفكير العلمى وتنميته. حيث اعتبره علماء التربية أنه أحد الأهداف التربوية فى رسم السياسات التعليمية فى

الدول العربية والأجنبية. ويرى علماء التربية أن موضوع التفكير العلمى هو موضوع الساعة.

وفى لحظة أنبهار بنمطى التفكير الإبتكارى والتفكير العلمى باعتبارهما أكثر أنماط التفكير الذى ينبغى أن تشجعه المؤسسات التربوية والصناعية والإدارية، نجد أننا أغفلنا نمطا من التفكير وهو ما نطلق عليه التفكير الناقد. Critical Thinking

ويرتبط هذا النمط من التفكير بكل من التفكير الإبتكارى والتفكير العلمى. فالتفكير الناقد لايقف ضد انطلاقات التفكير الابتكارى فى أوجه نشاطه المختلفة، سواء الاختراع أو التعميم أو وضع النظريات. بل يحتاج الفرد فى مواقف التفكير الإبتكارى من لحظة إلى أخرى أن ينظر إلى عمله نظرة ناقدة، وأن يقوم هذا العمل فى ضوء أعماله السابقة. ويشترك الفرد ذى التفكير الناقد مع الفرد ذى التفكير الابتكارى فى بعض الخصائص مثل التبرم والخيال والتنافس والحكم والمرونة والتلقائية أما الفرد ذو التفكير الناقد والتفكير العلمى يشتركان فى بعض الصفات مثل تحديد الافتراضات والتعامل مع البدائل للوصول إلى الهدف والقدرة على الملاحظة المتعمقة والقياس والحكم والتفسير والاستنباط.

خصائص الأفراد ذوى التفكير الناقد:

١ – التفكير الناقد نشاط إيجابى: يتفاعل الأفراد ذوى التفكير الناقد بحيوية ونشاط فى أثناء تفاعلهم مع عناصر البيئة. ويعتبرون أنفسهم بأنهم فاعليين لظواهر تتعلق بحياتهم. وأنهم يقدرون الإبداع إذا أنهم مبتكرون ويرفضون مبدأ الاحتمالات فى اختيار أسلوب حياتهم. ويرى هؤلاء الأفراد أن المستقبل مفتوح أمامهم. ولديهم ثقة بأنفسهم لتغيير خصائص العالم المحيط بهم. وفى الواقع عندما نفكر بكل ناقد نشعر بتنوع القيم والتصرفات والتركيبات الاجتماعية والأشكال الفنية فى العالم، ومن خلال إدراك هذا التنوع فإننا نشعر بالإهانة من جراء التزامنا بقيمنا وأعمالنا وتركيباتنا الاجتماعية ويتأصل لدية الوعى : أن الآخرون فى العالم لديهم مثل ما لدينا من أحساسيس بالثبات والرسوخ والتأكيد.

٢- التفكير الناقد هو عملية وليس ناتج: لكي يكون الفرد ناقدا، يستلزم منه قدر من الشك المتواصل بالإفتراضات. ولايمكن أن يصل الفرد إلى حالة متكاملة من التطور نتيجة النقد. وإذا ما شعرنا أننا وصلنا إلى حالة التكامل من الوعى النقدى، فإننا نناقض واحدة من العقائد المركزية فى التفكير الناقد وبالتالى فإنه يساورنا الشك بأى مطلب لتحقيق مبدأ الصدق الشامل أو التأكيد الكلي. ونظرا لطبيعة التفكير الناقد فإنه لايمكن الوصول الى حالة نهائية ثابتة.

٣- تختلف طرق إظهار التفكير الناقد تبعا للسياق والمحتوى: تتغير المؤشرات التى ترضخ إذا ما كان الناس يفكرون بشكل ناقد بسرعة. وتبدو العملية لبعض الناس أنها داخلية تماما ويظهر ذلك من خلال أقوالهم وكتاباتهم. كما يظهر التفكير الناقد فى صورة خارجية من السلوك الدرامى الذى يمارس الناس فيه إعادة النظر فى علاقاتهم الاجتماعية ويحتاجون فيه إلى اتخاذ القرارت.

٤- يتم استثارة التفكير الناقد عن طريق المثيرات البيئية: أن التفكير الناقد ضرورى بالنسبة لسلوك حل المشكلة ووجود أحداث تقع فى حياة الناس وهذه الأحداث غالبا ما تدفع الناس للتساؤل عن الافتراضات التى تتعلق بهذه المشكلات، وبالتالى فإن ذلك يستدعى اللجوء إلى التفكير الناقد تخلصا من تلك المشكلات. فالنجاح هو خبرة سارة تجعل الأفراد يبدأون فى إعادة تقييم الأفكار وبالتالى يزاد الوعى داخليا وبالتالى يجعل الأفراد يحاولون اكتشاف إمكانيات جديدة.

٥- التفكير الناقد مثيرا للعاطفة بالإضافة إلى كونه عقلانيا: يعتبر التفكير الناقد نوعا من النشاط المعرفى خارج حدود العواطف. ولكن الدراسات أوضحت أن الجانب الانفعالى العاطفى من العوامل الرئيسية المركزية لعملية التفكير، إذ بينما نمارس التفكير الناقد بأنفسنا نصبح أكثر وعيا وإحساسا بأهمية المشاعر. وأن طرح استفسارات ناقدة عن التصرفات والأفكار والقيم المقبولة لدينا سابقا تثير فينا حالة من القلق والحيرة. وقد يتملكنا الخوف من النتائج الناشئة عن التفكير ببدائل للطرق الحالية التى تعودنا عليها كأسلوب للتفكير، ولكن فى نفس الوقت تسود مشاعر الرفض والاضطراب فى مراحل معينة فى أثناء عملية النقد. ولكى نشعر بالراحة

النفسية عندما نتخلى عن الإفتراضات التى تقع فى سبيل تطورنا وتقدمنا ولكن غالبا ما نهمل تلك المشاعر عند تجاوز الحظر فى مرحلة التفكير.

معنى التفكير الناقد:

ان عبارات مثل التفكير الناقد، والتحليل الناقد، والضمير، ورد الفعل الناقد، هى عبارات قد تبدو غامضة. ويمكن القول أن تلك العبارات تساعد على فهم طبيعة التفكير الناقد. إن محاولة إجبار الناس على التحليل النقدى للبديهيات التى يفكرون ويعيشون من خلالها تثير مخاوفهم وتزداد مقاومتهم لهذه المحاولات. وعلى أية حال، فإننا نستطيع تشجيع التحليل النقدى دون الحاجة إلى إشعار الناس بالتهديد، وهذه من مهمات المفكرين الناقدون. واعتبار التفكير مبدأ يمكن فهم من خلال التفسير المنطقى، أو استخدام الحكم المعاكس، أو استعمال وفرض المعنى. وقدم أينيس (١٩٦٢) مجموعة من خصائص التفكير الناقد منها القدرات التحليلية والجدلية مثل تحديد الغموض بإبداء الأسباب والتناقضات فى التناسق، وتأكيد القيمة النظرية للاستخلاصات العامة، وحدد فلوران (١٩٨٤) خصائص التفكير الناقد بأنه يمتلك دافع الاستطلاع، والمرونة، والتشكيك، والأمانة. ويرى لونيل (١٩٨٥) أن العامل الرئيسى فى التفكير الناقد هو القدرة على التمييز بين السبب والنتيجة. ويرى (١٩٨٤) أن التفكير الناقد فكر عقلانى ويعتبر محاولة هادفة ترمى إلى استخدام الفكر لتحقيق هدف فى المستقبل.

والتفكير الناقد ليس بمجمله نشاط روتينى ميكانيكى عقلانى فقط، وإنما ينظر إليه من أوجه أخرى مثل السمات العاطفية والقدرةعلى تخيل البدائل باستخدام الخيال والإبداع. كما أن التفكير الناقد يمكن أن يعبر عنه بالتفكير المنطقى الذى يرتكز على استيعاب المشكلات وحل التناقضات.

ويرى لاشل (١٩٨٥) أن التفكير الناقد هو التفكير الذى يبحث عن ويميز بين الموضوعات، ويرحب بالتناقضات التى تساعد على التقدم والتطور. ويهتم الأفراد الناقدون بإصدار الأحكام عن ظواهر معينة وتحديد الأحكام والمبادئ العامة ويحاول الأفراد الاحتفاظ بالعلاقات لإحداث تحويلات متطورة تؤدى لاكتشاف العناصر المفقودة فى نظامنا الحالى، ولخلق ترتيبات جديدة تتضمن مثل هذه العناصر.

ويشتمل التفكير الناقد بعدا انعكاسيا، ففكرة التعلم الأنعكاسي هى عملية الفحص الداخلى لاكتشاف قضية تثير الاهتمام والتى تتأثر بالخبرة وتؤدى إلى خلق وتوضيح المعانى ذاتيا، بما ينتج عنه منظور إدراكى مختلف. كما أن التعلم الانعكاسى مصطلح شامل لتلك الأنشطة الذهنية والمؤثرة التى ينخرط فيها الفرد لاكتشاف خبراته بما يعود عليه من خبرات جديدة.

وإذا كان التفكير الناقد يدور ويسير فى تكوين مجموعة من الأحكام عن المقترحات. ولهذا كان معرفة التفكير الناقد بالغ الأهمية. وقدم الكثير مفاهيم التفكير الناقد. وقد تبدو مختلفة إلا أنها تقود الى معانى قد تشابه بعضها مع البعض الآخر. ويرى وجود أن التفكير الناقد عبارة عن التفكير الذى يقوم على أساس التقويم الدقيق للمقدمات، وللبرهان حتى نصل إلى النتائج مع العلم أن كل هذه العوامل لها علاقة بالموقف.

ويعتقد «رسل» أن التفكير الناقد عبارة عن عملية تقويم أو تصنيف من خلال محكات متفق عليها مع تجنب الأحكام المبنية على الجانب الانفعالى. ويعرف «جونسن» التفكير الناقد بأنه عملية استخدام قواعد الاستدلال المنطقى وتجنب الأخطاء الشائعة الناتجة عن تعميمات فى الحكم على الأشياء. ويعرف كل من «واطسن وجليزر» التفكير الناقد بأنه المحاولة المستمرة لاختبار الحقائق والآراء فى ضوء الأدلة التى تستند عليها،ويتضمن بالتالى معرفة طرق البحث المنطقى التى تساعد على تحديد قيمة مختلف الأدلة والوصول إلى نتائج سليمة واختبار صحة النتائج وتقويم المناقشات بطريقة موضوعية. ويعرف «إبراهيم وجيه» التفكير الناقد بأنه عملية تقوم على تقصى الدقة فى ملاحظة الوقائع التى تتصل بالموضوعات، ومناقشتها وتقويمها والتقيد بإطار العلاقة الصحيحة التى ينتمى إليها هذا الواقع. واستخلاص النتائج بطريقة منطقية سليمة، ومراعاة موضوعية العلمية كلها وبعدها من العوامل الذاتية كالتأثير بالنواحى العاطفية أو الأفكار السابقة أو الآراء التقليدية. وقد أمكن رصد خصائص الأفراد ذوى التفكير الناقد فى الجدول (١).

جـدول رقم (١)

سـمات الأفـراد ذوى التفكير الـناقد

اسـم السـمة	المصـدر
قادر على الملاحظة المعقدة.	Greene, M. 1986
قادر على النقد الموضوعي.	Livingstone, D. W., 1987 Hallet, G. L., 1984.
قادر على التحويل – المرونة العقلية يمتلك قدرة على التخيل – لديه حساسية تجاه المشكلات القدرة على تحديد المشكلات.	Sternberg, R. T., 1985. De, Bono, E, 1970.
يمتلك قدرة على التنظيم.	Kretovics, J. R., 1987.
يمتلك قدرة على الإبداع – القدرة على وضع افتراضات منطقية عند حل المشكلات.	Newman, F., 1985 Hechinger, E. S., 1987.
القدرة على اتخاذ القرار – متروى عند حل المشكلات.	Newmann, A., 1986 Mezirow, J., 1985
يهتم بالادوار الاجتماعية بطريقة منطقية – يهتم بالمنطق العقلاني في التفكير – القدرة على ربط المتغيرات – القدرة على تقبل آراء الآخرين – القدرة عل بإعادة الحلول – القدرة على الأكتشاف.	Brook Field, S. D. 1985. Jarvis, P. 1985. Smith, D G., 1977.
يمتلك قدرة على الفهم والتحليل والتركيب. القدرة على تميز الحجج – القدرة على التفسير وتقويم المناقشات = الاستنتاج والإستنباط	Hopson, B. and Adams, J., 1977. Glasser, E. M, 1985.
القدرة على الاستدلال امنطقى – تجنب الأخطاء الشائعة.	Argis, C., 1982.
معرفة العلاقات التى تحاول فهم الأهداف المستقبلية.	Halpern, D. F., 1984.
القدرة على التناسق – الحوار – الجدل – الإستدلال – الفحص.	Ennis, R. H., 1962.
يمتلك القدرة على الخيال – المرونة الأمانة النقدية. القدرة على توليد الأفكار – اختبار المعنى.	D' Angelo, 1971 Smith, R. m, 1986
القدرة على التعامل – المرونة – التحدى الميل إلى المناقشة.	Kollen, P.P., 1984.

ركائز التفكير الناقد:

* **الركيزة الأولى : تحديد وتحدى الافتراضات** : ان مجاولة التعرف على الافتراضات التى تشمل الأفكار والمعتقدات والقيم التى نقبلها نحن والآخرون دون نقاش أو جدال هى أساسيات للتفكير الناقد. وحينما يتم التعرف عليها يقوم الأفراد الناقدون، يكون لديهم استعداد لإهمال افتراضات سابقة، خاصة عندما تبدو أنه غير ملائمة والبحث عن افتراضات جديدة تكون أكثر توافقا مع خبراتهم عن العالم الخارجى.

* **الركيزة الثانية: تحدى المحتوى والسياق للتفكير الناقد:** يصبح الفرد أكثر وعيا بدون السياق والمحتوى للتأثير على الأفكار والأعمال، حيث يعى الأفراد الناقدون أن الممارسات والإجراءات لايمكن عزلها عن المحتوى الذى تمثله لأنه يعتبر وسيلة مناسبة لتنظيم مكان العمل. وطريقة نقدنا للموضوعات الخارجية يعتبر انعكاسا حقيقيا للثقافة فى كل مكان وزمان معين. كما أن الإحساس بالتنافر أو التعارض أو التضاد هو أساس التفكير الناقد إلى محاولة بناء معرفى يؤدى إلى حالة التوازن أو إعادة البناء المعرفى وهذا يحدث عندما يتجاوز المعلومات المعطاه. ويبحث عن خطة تنظيمية للنشاط المعرف تؤدى إلى تنمية نوع من التوقع الذى يقودنا إلى عملية النقد. ويتفق ذلك مع أصحاب المذهب الجشطلتى فى أن إعادة البناء المعرفى يسعى إلى حل المشكلة.

* **الركيزة الثالثة: التخيل واكتشاف البدائل:** من العمليات الأساسية للتفكير الناقد القدرة على التخيل و اكتشاف البدائل فى التفكير. وحيث إن الأفراد الناقدون يدركون جيدا أن الكثير من الأفكار والممارسات نابعة من افتراضات قد تكون غير ملائمة لحياتهم، فانهم يحاولون البحث عن أساليب جديدة. إذا يدرك الأفراد الناقدون كيف أن السياق بكل ما يعتبرونه وسائل عادية للتفكير الناقد. وبالتالى فإنهم يدركون أن التخيل يؤدى إلى البحث عن افتراضات جديدة تساعدهم للوصول إلى أهداف يعتبرونها هامة ويمكن أن تتحقق من خلال التفكير الناقد.

*** تطور البدائل المتاحة:**

إن اكتشاف البدائل واختيارها بدأت تطرح طرقا جديدة لتفكير والعمل جعلنا نشعر باتجاه معين نحو موافقتنا. نحن نختار النماذج التى نتخيل أنها تقودنا إلى الحل، كما أننا نصوغ العديد من الفروض التى قد تبدو أنها ملائمة بطرق تفكرينا. ونحن نطور أنماطا من الأدورا الجديدة التى ترغب فى أن تلعب دوراً هاما فى تطور أنماط المعرفة والمهارات للأعمال التى نود القيام بها. فى ذلك نقدم مجموعة من المصطلحات التجريبية الملائمة للمشكلة. (Apps,1985) وهذه مرحلة انتقالية يتم من خلالها تطوير كل ما هو قديم والبحث عن كل ما هو جديد فى التفكير حتى يصير مألوفا. وهى ما نطلق عليه الخبرة كما يدعى أصحاب المدرسة السلوكية أو ما يطلق عليه بالألفة كما يسميه أصحاب مدرسة الجشطلت. ان تعديل السلوك لكى ينساب بالموقف الجديد هو ما نسعى دائما لتحقيقه وهو يأتى عن طريق التفكير الناقد. فوجود علاقة بين الأفراد يجب تطويرها لأنها تساعد الأفراد على خلق دافع يؤدى إلى شعور الأفراد بالانتماء مما يسهم فى عملية التفكير الناقد.

*** التكامل:**

يقصد بالتكامل استدماج مجموعة من طرق التفكير حتى نستطيع الوصول إلى حلول للمشكلة. وذلك عن طريق تجاوز المعطيات وصولا للنتائج. ولهذا فإن التكامل يتضمن فروضاً واتجاهات جديدة حتى أنه تصف مرحلة التكامل بأنها أصبحت مريحة وتعمل مع الأفكار الجديدة والفروض والطرق الجديدة فى التفكير حتى أن الأفراد يجب عليهم أن يجربوا بأنفسهم حتى يستطيعوا إيجاد نوع من النسق المنظم بين المفاهيم والمبادئ والبنية المعرفية لديهم، ويتم هذا من خلال مستويين من التفكير:

أ- المستوى الأول يطلق عليه الجانب المعرفى. وهذا المستوى يمثل نمط التركيب الإبداعى لأجزاء متنوعة من المعلومات التى تم الحصول عليها سابقا تؤدى إلى حلول للمشكلات الجديدة.

ب- المستوى الثانى يطلق عليه الجانب التجريبى. وهو الجانب الذى يهتم بالتجربة وصولا

إلى الحل. وعندما نشعر بالحل الجديد يؤدى ذلك إلى إحساسنا بالثقة بالذات. وفى الحقيقة أن التكامل المعرفى أو الوجدانى يعتبر من أشكال التفكير الناقد.

المنبهات الإيجابية فى التفكير:

منذ أن قدم ديوى (Dewey,1993) التفكير التأملى على أنه إثارة للشك والإرتياب. حيث إنه ركز على الدوافع السلبية للتفكير الناقد. وقد أرى ديوى أن نمط التفكير الناقد غالبا ما يحدث فى الأزمات و فى أثناء مراحل التنافر المعرفى والتناقض بين ما هو واع وما هو متوقع فى حياة الأفراد. وقد لاحظ (Torule & Blenky,1986) أن المنبهات المعززة للتطور العقلى فان الشكل يلعب الدور الأكثر سيطرة فى السلوك. ويقال أن الأفراد الذين يعانون نوع من الصراع نتيجة إحساسهم بقلق عام كل هذا يجعلهم غير قادرين على الإحساس بالشكل. كل تلك الأحداث تدفع الفرد بطريقة ناقدة لتلك الأحداث. ومن الخطأ أن نقول أن التفكير الناقد هو شئ موسمى مؤقت طارئ يحدث عن طريق الصدفة. وقد لاحظ (Musgrove, 1966) أن الأفراد الذين استطاعوا تغيير أسلوب حياتهم بحيث يتلاءم ذلك مع وظائفهم الجديدة غالبا ما يستخدمون التفكير الناقد التأملى فى إحداث تقييم حياتهم.

عوامل تنمية الوعي بالتفكير الناقد:

١ - النقد العلمى وعدم الانقياد للآراء التواترية:

يرى إبراهيم وجيه (١٩٧١) أن الآراء التواترية عبارة عن الآراء الشائعة بين الناس والتى يتقبلها الفرد ويتدوالها دون الرجوع إلى مصادرها الحقيقة أو التأكد من مدى صحتها، حيث تؤدى الاراء التواترية إلى نتائج غير صحيحة للفرد ويجعله أسير ما يلقى عليه أو يسمعه من المحطين به فى المنزل أو العمل. ومن هنا تأتى أهمية تنمية عادة النقد العلمى الذى لايسلم بالنتيجة أو الرأى إلا إذا كان هناك ما يؤكدها وهو البحث والدليل العلمى الذى يستخدم فى الاسترشاد فى الحكم على الأشياء.

٢- البعد عن النظر إلى الأمور من وجهة النظر الخاصة والتعصب لها:

يميل الفرد عادة إلى الحكم على المسائل التى تعرض عليه، والمناقشات التى يشترك

فيها من وجهة النظر التى تحـددها مجمـوعة الظروف التى يعيش فيها مثل العادات والقيم والاتجاهات الخاصة بالجماعة. وكثيرا ما يتأثر تفكير الفرد وحكمته على الأشياء بهذه النواحي وينقاد لها. ولايكون الحكم فى هذه الحالة موضوعيا مطلقا وإنما ينتسب إلى وجهة النظر الخاصة التى تحددها هذه الظروف وينحاز لها. وهذا هو المقصود بالتعصب.

٣- البعد عن أخذ وجهات النظر المتطرفة:

يقصد بالتطرف فى الرأى تحديد الرأى بإحدى نقطتى النهاية لموضوع يمكن تمثيل الحقيقة فيه بدرجة معينة بين النهايتين المتطرفتين. ولهذا فان تفكير الناقد يهتم بالأدلة العلمية بحيث تؤدى الى عدم استخدام الأسلوب المتطرف كأسلوب لحل المشكلة.

٤- عدم القفز إلى النتائج:

ان التفكير الناقد يهتم بفحص الموضوع ومسايرة الاتجاه العام وعدم القفز إلى النتائج دفعة واحدة. وبالتالى فإن ذلك يساعد إلى الوصول إلى النتائج بدقة تامة.

٥- التمسك بالمعانى الموضوعية:

وعدم الانقياد للمعانى العاطفية: يقصد بالمعانى العاطفية تلك التى تضمن اتجاهات عاطفية تبعد الفروض الحقيقة الموضوعية. ويتضح هذا النوع من التعبيرات فى المناقشات التى تدور حول أى موضوع، إذ كثيرا ما تستخدم فى هذه المواقف كلمات وعبارت تجعل المناقشات غير سليمة ولاتؤدى إلى نتيجة أو حل صحيح، ويدل التفكير الناقد على أنه يسعى إلى الموضوعية أكثر من النواحى العاطفية.

(ابراهيم وجيه،١٩٧١، ص ٣٥٥ -٣٦٠).

القواعد الرئيسية المستخدمة فى عملية النقد:

١- ضرورة الحكم والنقد والتقوى:

يرى المؤلف أن عملية النقد أو الحكم يجب أن نضعها فى الحسبان عندما نقوم بعملية النقد بشرط:

أ- أن يكون النقد موضوعيا.

ب- أن يبرز نواحى القوة ونواحى الضعف.

جـ- أن يكون موجها إلى الموضوع أو الأفكار وليس إلى الأشخاص.

د- يجب أن يستند النقد على قواعد المنطق والبرهان المنطقى العقلانى.

هـ - لابد أن تستند عملية النقد على مجموعة من المحكات الداخلية مثل محك التطابق، والضرورة العقلية، والتجريب. وكذلك المحكات الخارجية التى تتمثل فى محك الاتفاق والتجريب. (فؤاد أبو حطب، ١٩٨٤، ص ٢٦٨).

٢- إطلاق حرية التفكير والترحيب بالأفكار التى تتصل بالمشكلة:

أن اطلاق حرية التفكير الناقد تقود الى وضع تصور نقدى من خلال خطة تنظيمية Organizing تقود إلى النشاط المعرفى للأفراد. وينشأ التفكير الناقد نتيجة نقص فى الأدلة أو المعلومات أو الوسائل. التى تقود إلى الحل.

٣- الوصول إلى عملية التقديم النهائى:

يصدر الفرد فى هذا المستوى أحكاما حول قيمة الموضوع المراد تقييمه. وهذه الأحكام قد تكون كمية أو كيفية لتحديد مدى ملائمة المحتوى لمحطات معينة وهى تتمثل فى الآتى:

أ- المحكات الداخلية: وهى محكات ذاتية تستخدم فى تقويم الموضوعات وهى تمثل الدقة المنطقية والاتساق الداخلى.

ب- المحكات الخارجية: وهى تتمثل محك الاتفاق والتجريب.

خطوات تنمية التفكير الناقد كأسلوب
لتقييم مشكلات العمل

الخطوة الأولى: تحديد الهدف والمشكلة:

على المشاركين تحديد الأهداف والمشكلات التى توضح التغيرات التى يسعون إلى تحقيقها. ويجب أن تكون تلك الأهداف والمشكلات محددة، وأن تصاغ بطريقة واضحة أو تعاد بصياغة غير مألوفة. ويجب أن تكون عملية التفكير واضحة وقابلة للتفاوض فى الحل.

الخطوة الثانية: معرفة الافتراضات

يجب على المشاركين تحديد العديد من الافتراضات فى ضوء الآراء التى ناقشها الأعضاء بشرط أن تتسم هذه الافتراضات بالمنطقية والعقلانية وترتبط بمجموعة من المحكات التى يحددها فريق العمل.

الخطوة الثالثة: التفسير

يستخدم المشاركون عملية التفسير المنطقى العقلانى فى تحليل وفهم جزئيات الهدف بحيث تقود إلى الحل. يملك استخدام البدائل لتفسير التناقضات مع وضع تصورات تقود إلى الحل. ويتطلب التفسير التعرف على المعلومات المعطاة المرتبطة بالعوامل التى تتعلق بالهدف.

الخطوة الرابعة القياس والتقويم:

يحاول المشاركون التنبؤ بالنتائج الإيجابية والسلبية. كذلك يقومون بتقويم المناقشات وإصدار مجموعة من الأحكام للبدائل المستخلصة وهى تأخذ الأشكال الآتية:

١ – الدقة المنطقية.

٢ – الاتساق والتناسق الداخلى.

٣ – التكلفة.

٤ – الوقت.

٥- الأداء.

٦- العائد.

٧- الكفاءة.

٨- اتفاق الرأى.

٩- اتساق المنظومات.

١٠- تحقيق الهدف.

الخطوة الخامسة: الاستنباط والاستنتاج:

يحاول المشاركون التوصل إلى النتائج من خلال المناقشة الجماعية لابد و أن تقود إلى تعميمات فى تقويم موضوعات متشابهة للمشكلات التى قام بها فريق العمل. ويتم التعميم من خلال عمليتى الاستنباط والاستنتاج.

ويعرف الاستنباط بأنه قدرة الفرد على معرفة العلاقات بين وقائع معينة تعطى له بحيث يمكن أن يحكم فى ضوء هذه المعرفة ما إذا كانت النتيجة مشتقة من هذه الوقائع أم لا، وبعض النظر عن صحة الوقائع المعطاة أو موقف الفرد أو المشاركين فى العمل.

ويعرف الاستنتاج بانه قدرة الفرد على التمييز بين درجات احتمال صحة أو خطأ النتيجة التى توصل إليها فريق العمل تبعا لدرجة ارتباطها بوقائع معينة تعطى لهم مع ذكر الأسباب.

الخطوة السادسة: بناء السيناريو:

فى هذه المرحلة يحاول بناء تصورات تساعدهم فى تقديم الحل الأمثل من خلال مجموعة البدائل وفى ضوء المحكات التى سبق ذكرها وصلا لتحقق الهدف ووجود حل للمشكلات.

التفكير العلمى أسلوب لحل مشكلات العمل

مقدمة:

يعتبر التفكير العلمى هو أسلوب حل المشكلة التقليدى. وإذا كانت الحضارة الإنسانية تدين بتقدمها فإن ذلك يعود إلى التفكير العلمى المنظم الذى مارسه العلماء فى شتى العلوم. واعتقد أن التفكير العلمى هو موضوع الساعة فى العالم العربى لأنه الرهان على التقدم والدخول إلى القرن هو استخدام التفكير العلمى. وليس التفكير العلمى حشد المعلومات العلمية أو معرفة طرائق البحث فى ميدان معين من ميادين العلم. وإنما هو طريقة فى النظر إلى الأمور تعتمد أساسا على العقل والبرهان المقنع بالتجربة أو الدليل وهى طريقة يمكن أن تتوافر لدى شخص لم يكتسب تدريبا خاصا فى أى فرع بعينة من فروع العلم.

سمات التفكير العلمى:

يتسم التفكير العلمى بمجموعة من الخصائص منها: (فؤاد زكريا، ١٩٨٧)

١ - التراكمية:

يتصف العلم بالتراكمية. ولفظ التراكمية يعنى الطريقة التى يتطور بها العلم. وتكشف لنا سمة التراكمية على أن الحقيقة العلمية نسبية. وهذا يعنى أن الحقيقة العلمية لاتكف عن التطور ومهما بدا فى أى وقت أن العلم قد وصل فى موضوع معين إلى رأى معين، فإن التطور سرعان ما يتجاوز هذا الرأى ويستعيض عنه برأى جديد.

٢ - التنظيم:

ومن أهم صفات التفكير العلمى عملية لتنظيم، أى أننا لانترك أفكارنا تسير حرة طليقة، وإنما نرتبها بطريقة محددة،ونظمها عن وعى، ونبذل جهدا مقصودا من أجل تحقيقى أفضل تخطيط ممكن للطريقة التى نفكر بها. ويعتبر التنظيم سمة لاتبدو مقتصرة على العلم وحده. فكل أنواع التفكير الواعى الذى يهدف إلى تقديم تفسير للعلم، يتصف بنوع من التنظيم. ويتميز التنظيم بالخصائص الآتية:

أ- يبدأ المنهج العلمى بمرحلة ملاحظة منظمة للظواهر الطبيعية التى يراد بحثها.

ب- تستخدم الملاحظة الحسية المباشرة فى العلم المعاصر. وبالتالى عملية جمع المعلومات والبيانات تفيد فى عملية التفكير العلمى.

جـ - مرحلة التجريب وهى تهتم بعملية التحكم فى المتغيرات المتعلقة بالمشكلة.

د- استخدام القوانين والنظريات التى تساعد على حل المشكلة.

هـ - استخدام التفسير للوصول إلى التنبؤ فى المستقبل عن حل المشكلات.

٣- البحث عن الأسباب:

لايكون النشاط العقلى للانسان علما، بالمعنى الصحيح، إلا إذا استهدف فهم الظواهر وتعليلها، ولاتكون الظاهرة مفهومة. وغالبا يبحث العلماء فكرة السببية بمعنى السبب والنتيجة.

٤- الشمولية واليقين:

المعرفة العلمية ومعرفة شاملة، بمعنى أنه تسرى على جميع أمثلة الظاهرة التى يبحثها العلم. والا شأن لها بالظواهر فى صورتها الفردية. والواقع أن اليقين فى العلم مرتبط ارتباطا وثيقا بطابع الشمول ويمكن أن نتبين طبيعة اليقين العلمى:

أ- هناك نوع من اليقين نستطيع أن نطلق عليه اسم «اليقين الذاتى» وهو الشعور الداخلى لدى الفرد بأنه متأكد من شئ ما. وهذه الثقة تكون ناتجة عن أن الفكرة التى يرددها تخدم مصالحه.

ب- الموضوعية: ويعنى أن تتركز الأدلة على المنطلق والعقلانية والأدلة.

٥- الدقة والتجريد:

نستخدم فى حياتنا اليومية المعتادة عبارات تتسم بالغموض والتعقيد وتبتعد عن الدقة. أما فى العلم فإننا نستخدم عبارات تتسم بالدقة والتجريد وبدون احتمالات والوسيلة التى يلجأ إليها العلم من أجل تحقيق صفة الدقة، هى استخدام لغة الرياضيات. لأنه لغة تتسم بقدر كبير من التجريد والموضوعية الدقيقة.

معوقات التفكير العلمي:

يوجد العديد من معوقات التفكير العلمى منها:

الأسطورة والخرافة:

يرجع أسباب انتشار التفكير الخرافى إلى أنه كان يقدم فى إطار بدائى تفسيرا متكاملا للعالم. فالأساطير القديمة تعبر عن نظرة الشعور التى اعتنقتها لتفسير الحياة والطبيعة والعالم، ويتلاءم تفسير الخرافات مع مستوى هذه الشعوب بحيث يرضيها ارضاء تماما. ويعبر التفكير الخرافى عن أفكار العلم ورفض مناهجه. أما وقائع العلم أثبت أن نتائجه مضمونة، يمكن التنبؤ بها، على حين أن نتيجة السحر والخرافة غير مضمونة على التنبؤ.

٢-الخضوع للسلطة:

الخضوع للسلطة أسلوب مريح فى حل المشكلات ولكنه أسلوب ينم عن العجز والإفتقار إلى الروح الخلاقة ومن هنا فإن العصور التى كانت السلطة فيها هى المرجع الأخير فى شئون العلم والفكر كانت عصورا متخلفة خلق من كل إبداع.

٣- أفكار قدرة العقل:

يعتبر أنكار قدرة العقل عقبة فى تقدم العلم وذلك عن طريق التخمين. وبالتالى فإن العقبة الحقيقية تتمثل فى إنكار دور العقل. أو يقللون من أهمية العقل ويضيقون المجال الذى ينطبق عليه.

٤- التعصب:

التعصب هو اعتقاد باطل بأن الفرد يحتكر لنفسه الحقيقة أو الفضلية، وبأن غيره يفتقرون إليها، ومن ثم فهم دائما مخطئون. ومن هنا فإن التعصب، الذى يتخذ شكل تحمس زائد للرأى الذى يقول به الشخص نفسه أو للعقيدة التى يعتنقها، يتضمن فى واقع الأمر بعدا آخر فهو يتمثل فى الوقت نفسه موقفا معينا مع الآخرين. فالمتعصب فى

واقع الأمر يمحو شخصيته وفرديته، ويذيب عقله أو وجدانه فى الجماعة التى ينتمى إليها، بحيث لا يحس بنفسه إلا من حيث هو جزء من هذه الجماعة.

وتتمثل خطورة التعصب فى أنه يكون عقبة فى وجه التفكير العلمى. فالتعصب يلغى التفكير الحر والقدرة على التساؤل والنقد، ويشجع قيم الخضوع والطاعة والإندماج، وهى قيم قد تصلح فى أى مجال ما عدا مجال الفكرة.

ومجمل القول أن التعصب «عقبة مركبة» تعترض التفكير العلمى، ومن هنا كانت المعركة التى ينبغى أن يشنها عليه هذا التفكير حاسمة، إذا أن العقل البشرى لايستطيع أن يجد حلا وسطا بين الاثنين، فأما العلم وأما التعصب، ولابد من القضاء على أحدهما لكى يبقى الآخر.

خطوات التفكير العلمى كأسلوب لحل المشكلة:

الخطوة الأولى:

١- اختيار مشكلة:

أول خطوة يقوم بها فريق العمل هى اختيار وتحديد المشكلة. ويكون عادة بعد ملاحظتهم ظاهرة تلفت انتباهم وتثير فضولهم. ويتطلب تحديد المشكلة ما يلى:

أ- البحث عن الامكانيات. من المهم أن يحدد فريق العمل مشكلة معينة تواجه المؤسسة وأن يبحث فى الامكانيات المتاحة والمتمثلة فى الوقت والمال.

ب- معرفة الدراسات المتعلقة بموضوع المشكلة وذلك عن طريق التعرف على الدراسات العلمية أو المراجع المتخصصة. كل ذلك يعينه على تحديد وتحليل المشكلة.

٢- صياغة المشكلة:

وتعنى الصياغة هنا تحديدا دقيقا واضحا ويجب على فريق العمل أن يستخدموا هذه المحكات فى صياغة المشكلة:

أ- تحديد الموضوع الرئيسى الذى وقع عليه اختيار فريق العمل.

ب- تحديد النقاط الرئيسية، والفرعية التى تشتمل عليها المشكلة.

جـ – تحديد العوامل الرئيسية التى دفعت فريق العمل إلى اختيار المشكلة وما يرجو تحقيقه من فوائد نظرية وعملية.

د– التعريف بأهم الدراسات التى أجريت فى موضوع البحث، والموضوعات القريبة الصلة به ثم تحليل أهم النتائج التى توصل إليها الباحثون السابقون.

هـ– التعريف بالصعاب التى يتوقع فريق العمل أن يواجهوها فى أثناء عملية البحث.

الخطوة الثانية – التصميم التجريبى وصياغة الفروض:

أ– التصميم التجريبى:

يقصد بالتصميم التجريبى هو ترتيب الظروف لتجميع المعلومات الوثيقة الصلة بالموضوع وتصنيفها وتحليلها مع مراعاة الزمن المناسب لجمع البيانات وتوفر الامكانيات المالية واستبعاد جميع المعلومات غير المرغوب فيها والتى تؤثر على سير البحث.

ب– الفــــروض:

بعد أن يختار فريق العمل ويصيغه ويستقر رأيه على تصميم معين ينتقل إلى الخطوة التالية وهى وضع الفروض. والفرض هو استنتاج يصوغها ويتبناها فريق العمل لشرح بعض ما يلاحظوه من الحقائق والظواهر. ويجب توفر خمس شروط للفرض الجيد وهى:

١– الايجاز والوضوح.

٢– الشمول والربط.

٣– أن تكون الفروض قابلة للاختبار.

٤– أن تكون الفروض خالية من التناقض.

٥– أن تكون الفروض متعددة بدلا من فرض واحد.

التعريف الاجرائى:

هو تعريف المفاهيم المستخدمة فى حل المشكلة بحيث لايبقى هناك أى غموض أو بعد عن المقصود من المفهوم. ولابد أن يختار البديل فى التعريف الاجرائى هو:

- الدقة فى التعبير.

- الكلفة فى القياس.

الخطوة الثالثة: الوصول إلى النتائج التى تقود إلى الحل وذلك عن طريق التحقق من صحة الفروض التى قدمها فريق العمل فى بداية جلسة التفكير العلمى.

الخطوة الرابعة: وضع سيناريو لتصور تقديم حل أو مجموعة حلول للمشكلة بحيث تقود إلى وضع تصورات تنبؤية واستنباطات لمشكلات تماثل المشكلة الأصلية.



الفصل التاسع

القياس السوسيومترى داخل الجماعة

* مقـــدمة.

* أنواع الجماعات.

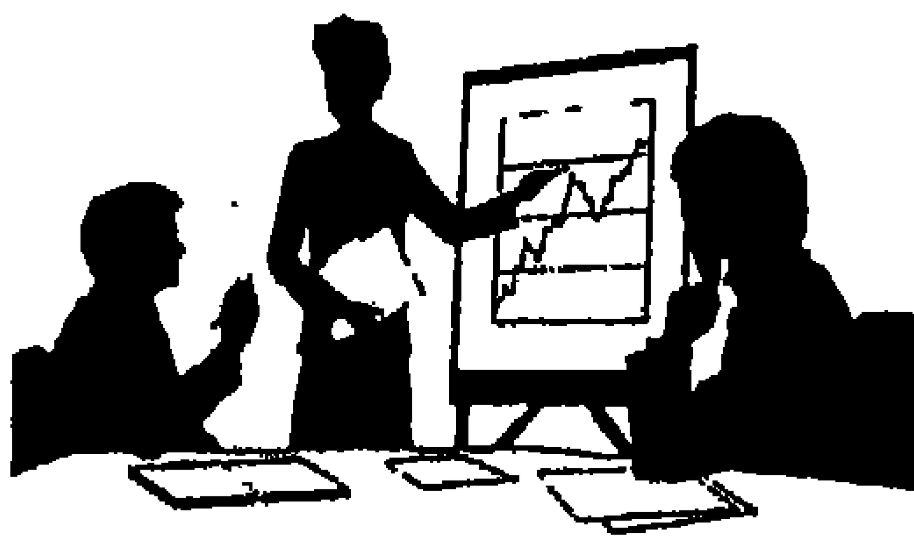
* بناء العلاقات الاجتماعية.

* اختيار الموقف الاجتماعى.

* علاقات العمل والاتصال.

* السلوك التعصبى والتعامل مع الجمهور.

- مكونات التعصب.
- العوامل التى تؤثر على التعصب.
- النظريات التى تفسر التعصب.



الفصل التاسع

القياس السوسيومترى داخل الجماعة

مقـدمـة :

أن دراسة التفاعل داخل الجماعة يمكن أن يعطينا تصوراً كاملاً عن العلاقات بين الأفراد الذين ينتمون لهذه الجماعة. والتعرف على هذه العلاقات يمكن معرفة تجانس أو عدم تجانس هذه الجماعة. ومن الوسائل المستخدمة لقياس تجانس الجماعة يمكن استخدام القياس السوسيومترى لمعرفة مقدار التجاذب أو التنافر بين الأفراد بعضهم مع البعض الأخر فى مواقف اجتماعية أو إدارية أو تنظيمية.

مفاهيم عامة :

مفهوم ديناميه الجماعة :

أنتشر استخدام مصطلح ديناميات الجماعة منذ الحرب العالمية الثانية. حيث ينظر البعض إليه بوصفه مجموعة الأساليب مثل «العملية الجماعية» و«الحل الجماعى للمشكلات» و «قرار الجماعة». وهى الأساليب التى استخدمت على نطاق واسع خلال الخمسين سنة الأخيرة فى برامج التدريب على العلاقات الأنسانية وإدارة المؤتمرات واللجان.

ويعرف «بونر» علم ديناميات الجماعة بأنه فرع من علم النفس الاجتماعى يبحث فى تكوين وفى تغير بناء الجماعة ووظائفها بحيث تصبح ذاتية التوجية. كذلك تهتم الدراسات المتعلقة بديناميات الجماعة بفهم العلاقات داخل الجماعة والقوى المؤثرة فيها بحيث تؤدى إلى تماسكها أو عدم تماسكها. (لويس مليكه : ١٩٨٩، ص ١٠١ - ١٠٢).

مفهوم الجماعة :

تعنى الجماعة من ناحية علاقات مختلفة بين الأفراد ومن ناحية أخرى تنظيمات فى مستويات مختلفة من التعقيد. وتوجد ثلاثة أنواع من الجماعات التى تعبر عن مفهوم الجماعة هى :

(أ) الجماعة بوصفها مجموعة من العلاقات بين الأفراد الذين يتواجدون فى مكان معين، أو تجمع لمجموعة من الأفراد، حيث أن هذه الجماعة تخلو من العلاقات والتفاعل.

(ب) تعرف الجماعة بأنها عدد من الوحدات التى تشترك فى صفاتها، وتتجانس فى بعض نواحيها. والجماعة التى ينطبق عليها هذا المفهوم عبارة عن عدد من الأفراد يدركون على أنهم يشتركون فى خصائص معينة.

(ج) تتميز الجماعة طبقا للتعريف الثالث بالتفاعل بين اعضائها الذى يتم بصورة تتغير معها كل وحدة نتيجة عضويتها فى الجماعة.

كما أنها يحتمل أن تتغير الجماعة وفى هذه الحالة، يعتمد كل عضو على الجماعة الكلية. كما أن الجماعة بين أى عضوين تتأثر بالعلاقات بين الأعضاء الاخرين. وبذلك تصبح مجموعة الأشخاص جماعة انسانية اذا وجد التفاعل بين الوحدات المكونة لها. ويتلخص مفهوم الجماعة للاشارة إلى فردين أو أكثر يمكن وصفهما معا بالخصائص التالية : المشاركة فى مجموعة من المعايير والمعتقدات والقيم وقيام علاقات معروفة من كل منهما بالنسبة للآخر، وتنشأ هذه الخصائص ويكون لها عواقبها نتيجة تفاعل الأفراد الذين يتشابهون فى دوافعهم بالنسبة لهدف معين.

انواع الجماعات:

يحدد بيريتى (١٩٩٧) معايير وأهداف الجماعة وهى تتمثل فى الآتى:

أ- جماعات تنظم طبقا لتعليمات معينة بعلاقات الاعضاء بعضهم ببعضاً أو بالبيئة، وتتشكل بمقتضها الأدوار وأنماط اللغة والاتصال والمسئوليات وطرق العمل لتحقيق هدف معين. ومن امثلتها جماعات الالعاب الرياضية وما يحكمها من قواعد اللعب.

ب- جماعات تصنف طبقا لمجالات التطبيق مثل جماعات تدريب المدرسين أو المديرين بقصد التعلم والتربية الاجتماعية وجماعات الراشدين، ومنها جماعات التدريب على اتخاذ القرار.

جـ- جماعات تصنف طبقا للأهداف. فقد يكون الهدف هو التنمية الشخصية أو تنمية العلاقات الاجتماعية أو تنمية اجتماع الجماعة (لويس مليكه، ١٩٨٩، ص ١١٢-١١٦).

بناء العلاقات الاجتماعية:

يقصد ببناء العلاقات الاجتماعية بأنه البناء السوسيومترى المتمثل فى العلاقات المبنية على اختيار التجازب أو الرفض والتنافر. ويختلف بناء العلاقات الاجتماعية من جماعة لأخرى حسب العلاقات بين أفرادها من اختيار وتجاذب أو رفض وتنافر. وتتمثل هذه الاختلافات فى نمط العلاقات بين الأفراد حيث نجد أنه فى داخل الجماعة جماعه اصغر يرتبط أفرادها بعضهم بالبعض الآخر دون أن ترتبط كل جماعة أخرى ان كل شخص يختار كل شخص آخر اى ان كل عضو فى الجماعة يكون له موضوع ومكانة فى بناء العلاقات الاجتماعية، وقد يكون هناك مواقع مركزية، وقد نجد جماعة يسود فيها الاختيار والتجاذب وأخرى يسود فيها الرفض والتنافر وثالثة يختلط فيها هذا النمط أو غيره.

ويدرس بناء العلاقات الاجتماعية (البناء السوسيومترى) باستخدام مقياس العلاقات الاجتماعية أو الاختبار السيوسيومترى Sociometric Test الذى أدخله مورينو (١٩٣٤) لتقدير الاختيار أو الرفض داخل الجماعة بصورة كمية (حامد زهران، ١٩٨٤، ص ٧٦-٧٧). ويعتبر الاختبار السوسيومترى من الوسائل الشائعة حتى الآن لتقدير نوعية العلاقات الاجتماعية فى جماعة من الجماعات وقياسها إلى حد ما.

والاختبار السوسيومترى فى أبسط تعريف له هو مجموعة من الاسئلة تستفهم من المفحوص على اختياره أو رفضه لاعضاء الجماعة التى ينتمى إليها بالنسبة لمواقف اجتماعية محدودة. وبطبيعة الحال فان ذلك يتضمن بالضرورة ترتيب الأعضاء حسب اختياره أو رفضه (سعد عبد الرحمن:١٩٦٧ ، ص ٢٥- ٢٦).

اجراءات الاختبار السوسيومترى:

يستند الاختبار السوسيومترى الى نظرية مورينو فى «التلقائية». الابتكار لوصف

العلاقة الاجتماعية بين أفراد تلك الجماعة. ولكى نضمن هذه الاستجابة التلقائية يجب على الأخصائى أن يقوم باجراء الاختبار السوسيومترى فى جو بعيد عن الرسمية والنظام الدقيق الذى يسود عادة الجماعة جيداً وبصورة قاطعة أن أسئلة الاختبار السوسيومترى ذات فائدة كبيرة لتحقيق حياة اجتماعية أفضل.

اختبار الموقف الاجتماعى:

الموقف الاجتماعى هو وحدة الاختبار السوسيومترى ويجب أن يتوفر فى الموقف الإجتماعى أن يكون خاليا من العوامل الضاغطة التى توجه الأختبار وجهة معينة أو تبعده عن حقيقة. وطالما أن الهدف من الاختبار اختيار الفرد القائد. ويظهر تحليل الموقف الاجتماعى مجموعة من المعلومات عن بناء الجماعة تتلخص فيما يلى.

١- التعرف على النجوم Stars أى الذين يحصلون على أكبر عدد من الاختيارات أو الذين يتمتعون بشعبية كبيرة فى الجماعة، وهم القادة الذين يمكن التأثير فى الجماعة عن طريقهم ويمكن أن يتولوا مسئويات فى الجماعة.

٢- التعرف على المرفوضين Regected أى الذين يحصلون على أكبر عدد من أصوات الرفض وهم غير المتوافقين اجتماعيا ويجب علاج وضعهم فى الجماعة وتصحيحه.

٣- التعرف على المعزولين Isolated أى الذين لايحصلون على اختيار أورفض والذين يجب العمل على ادماجهم فى الجماعة.

تفريغ البيانات:

بعد الاجابة على أسئلة الاختبار فى مواقف اجتماعية محددة، يمكن تفريغ البيانات فى ورقة معدة لذلك خصصيا وهى موضحة فى الجدول رقم(١). ويمكن حساب معامل التأثر لكل أفراد المجموعة. وكذلك يمكن حساب معامل التفاعل النفسى الاجتماعى لكل جماعة فرعية لمعرفة مدى تماسك أو تناف هذه الجماعات.

علاقات العمل والاتصال

لقد تأثرت علاقة العمل بالعديد من المتغيرات الفيزيائية والنفسية والاجتماعية وقد تم رصد العديد من أنماط العلاقات بين الفرد والمتغيرات المؤسيسة وهى:

١ – علاقة العامل بنظام المؤسسة:

كلما شعر الفرد بالارتياح النفسى زادت قدرته على الإنتاجية وارتفعت شدة دوافعه للعمل ويزداد ولاؤة للمؤسسة التى يعمل بها، ومدى شعوره بالانتماء لها، والتوحد معها، وذلك أن التوافق النفسى للفرد مع عمله وظروفه الخارجية ينعكس بدرجة كبيرة على علاقاته بالمؤسسة ونظامها. فالفرد المتوافق توافقا حسنا مع عمله، عادة يكون على علاقة حسنة مع النظام والهيئات الإدارية للمؤسسة.

وقد يلاحظ أن الإدارة أو المؤسسة تكون أحيانا مصدرا للتأزم وذلك بفرضها نظما صارمة، أو عقوبات من كل نوع، أو مناهضة التشريعات العمالية التقدمية. لذلك فإن المشاركة فى اتخاذ القرار وفيما يتعلق بالانتاجية ونظام الحوافز يؤدى إلى إحساس العاملين بالانتماء ثم التوحد مع المؤسسة والامتثال لنظام العمل وأنخفاض معدلات ترك العمل، والعدوان على الإدارة.

٢ – علاقة الفرد برؤسائه:

تدل البحوث الحديثة دلالة قوية على أن الرئيس أو المشرف ربما كان أخطر عامل فى البيئة السيكولوجية للعامل. فهو يمثل الإدارة العليا فى أعين مرؤسيه، كما أن شخصيته وسلوكه يؤثران فى سلوك من يريدهم أو يشرف عليهمم فى روحهم المعنوية، كما أن لسياسته صلة مباشرة بإنتاج الجماعة التى يديرها.

وقد نلاحظ أن هناك عمالا يقدمون شكاوى بشكل مسرف قد تكون لأسباب حقيقية أو غير حقيقية، ومهما يكن، فإن هذه الشكاوى، انما هى عدوان موجه ضد رئيس متعسف مع مرؤسيه، كما أنها نوعا من التمرد عليه. وذلك أن الرئيس قادر على أشاعة القلق والتوتر فى نفوس مرؤسيه، والمشرف الناجح الذى يتصف بهذه الصفات الآتية:

أ – معاملة مرؤسية معاملة تشعرهم بأهمية شخصياتهم.

ب– تمثيلهم تمثيلا أمينا لهدى الهيئات العليا.

جـ– تطبيق قوانين المؤسسة ولوائحها عليهم تطبيقا مرنا.

د- اعتبار نفسه دائما مثلا يقتدى.

هـ- أخلاصه فى أرشادهم تشريعا وتأنيبا.

و- إعطائهم فرصة كافية للنمو والتقدم مهنيا.

ى- تنمية إخلاصهم للمؤسسة عن طريق أخلاصه لهم، والعدل والرحمة فى معاملتهم.

ص- يتحمل المسئولية عن المرؤسين فيما يقعون فيه من أخطاء.

علاقة الفرد بزملاء العمل:

لايكشف التوافق المهنى عن نفسه فى أداء العمل فحسب، بل وفى نظام العلاقات الشخصية التى تكتشف حياة الفرد ولاشك أن موقف العمل، إنما هو موقف اجتماعى ديناميكى يتعلق بالعلاقات بين الذات والآخرين، ويرتبط تقبل الآخرين بتقبل الذات. ولقد وجد أن التوحد بالجماعات المعقدة يتطلب مستوى عال نسبياً من النضج السيكولوجى. ذلك أن الفرد السوى يرغب فى الانتماء إلى الجماعات لأنها تهئ له الفرصة لكسب تقدير الآخرين عن طريق استغلال إمكانياته، كما أنها طريقة لتحقيق الأهداف الفردية موضوعياً فى وجود الآخرين. فالعلاقة بين الفرد وزملائه تتعدى تلك العلاقة بحيث فى نهاية الأمر بالأسرة الواحدة، وقد تشجع المؤسسة العمل فى صورة التعاون أو المنافسة. وقد يؤدى التنافس الفردى إلى أفساد العلاقات الداخلية بين الأفراد. وليكن شعارنا هو التنافس الفردى الذى يزيد من أداء فريق العمل.

وتلعب القيادة الديمقراطية دوراً هاماً فى زيادة فاعلية العلاقات بين زملاء العمل،بما يخلق نزعة من التناغم بين الأفراد.

علاقة الفرد بظروف عمله الفيزيائية:

قد يتوفر للعامل الشروط المطلوبة للعمل، ألا أنه مع هذا لايستطيع أن يحقق المستوى المطلوب للانتاج. وبالتالى يمكن أن نتوصل إلى أن هناك عوامل أخرى مثل التعب والأجهاد، الضوء، الضوضاء، الجو... كلها عوامل تؤثر فى انتاجية الفرد. فالفرد

الذى يعتقد ان مؤسسته لاتهتم بتوفير الرعاية الصحية أو المناخ الملائم يؤدى فى النهاية إلى التخازل وعدم الأنجاز.

كذلك تلعب عوامل الشخصية دورا فى عملية التوافق المهنى، فالأفراد المنطويين أو القلقين والعصابيين يعانون من مشكلة فى التكيف وبالتالي يشعرون بالتعاسة ونقص الكفاية فى العمل والإسراف فى ترك العمل، والتمرد، والإجهاد المزمن.

عملية الاتصال فى علاقات العمل:

إن العصر الذى نعيش فيه هو عصر الاتصالات حتى صار ظاهرة انسانية اجتماعية. والمشرف النجاح هو القادر على إقامة قنوات أتصال بينه وبين الرؤساء والمرؤسين والزملاء فى العمل. ويأخذ الاتصال أشكالا مختلفة يمكن ايجازها فى الآتى:

١- الأتصال اللفظى:

إن التفاعلات بين الأفراد تعتمد فى أساسها على النظام اللغوى الذى يزود هذه التفاعلات بما تحتاجه من اشارات ودلالات لفظية. فبواسطة اللغة نستطيع أن ننقل مشاعرنا إلى الآخرين. وبدون الاتصال اللغوى لا يمكن للمشرف أن ينقل توجهات المؤسسة إلى العاملين معه وبالتالى ينقطع الاتصال بين المستويات العليا فى الإدارة وأصغر العاملين فى المؤسسة.

٢- الاتصال غير اللفظى:

الرسالة اللفظية لايمكن إدراكها إلا من خلال الدلالات غير اللفظية المصاحبة لها فى الحديث الاتصالى. حيث أكد «بيرد وستيل» (١٩٧٠) أن ٧٥٪ من المعنى المستوحى من المواجهات الاجتماعية مع الآخرين غالبا ما يكون نتيجة لدور المتغيرات غير اللفظية فى العملية الاتصالية، ٢٥٪ من المعنى يتم إدراكه بواسطة الكلمات.

عناصر الأتصال غير اللفظى:

أ- حركة الجسد: ونقصد به حركات العينين والرأس والأيدى والوجه بتعابيره. وتعتبر العيون أهم أشكال الحركات الجسدية. وتؤدى العيون وظيفتين رئيسيتين: الأولى. توفير التغذية الراجعة، والثانية التحكم فى وحدة الاتصال. فنجد أن المرأة تتحكم فى

اتصال العيون بشكل أكثر من الرجل. إضافة إلى أن التواصل بالعين يغدو أكثر وضوحا بين أفراد الجنس الواحد منه فى حالة الأختلاف الجنسي. فالنساء فى حضرة نساء أخريات يكون اتصالهم بالأعين كبيرا، ويغدو ضئيلا فى حالة اتصال المرأة بالرجل هذا إذا لم يكن معدوما من الطرفين على السواء. ويعد النساء أنشط من الرجال فى استقصاء لغة العيون لدى الشخص المتحدث. وقد وجد أن نسبة الكلام لدى النساء تقل عندما لايشاهدن من يحادثهن. أما الرجال على عكس النساء فهم يستخدمون أعينهم أكثر عندما يتحدثون. وعلى أى حال تساهم العيون فى الأتصال على توثيق العلاقات. فإذا كنا نرغب فى التحدث نطيل النظر، أما فى حالة عدم رغبتنا فى الحوار أو فى الشخص فإننا نلجأ الى تحاشى النظر إليه. ويلعب الوجه والعينين دور فى إيصال مشاعرنا تجاه الآخرين. وبالتالى فإن الوجه والعينين يحملان مشاعر محددة، بينما تقوم الأيدى وبقية الجسد بالكشف عن مدى كثافة وعمق هذه الانفعالات والمشاعر الحسية.

ب- وضع الجسم: يدل وضع الجسم عن الحالة النفسية للفرد. فانتصاب الجسم يدل على السمو والاعتزاز بالذات. وإرخاء الكتفين يدل على الانسحاب.

جـ- الحيز المكانى: يحافظ الأفراد على مسافة آمنة بينهم ففى العلاقات الحميمة يمكن أن نتلاشى المسافة، وفى حالة العلاقات غير المهمة تتوسع المسافة. وبالتالى عند إثابة موظف اقترب منه وفى حالة عقابه ابتعد عنه وبين أنك غير راضى عنه بكل بوسائل التعبير اللفظى وغير اللفظى.

السلوك التعصبى والتعامل مع الجمهور

مقـــدمة:

تعد ظاهرة التعصب من الظواهر الجديرة بالدراسة والتحليل، والتعرف على تلك الظاهرة يساعدنا فى التنبؤ بالسلوك المرتبط بها. ويعتبر التعصب ظاهرة إنسانية عالمية، فمعظم المجتمعات تعانى من تلك الظاهرة بشكل أو بأخر. فما زال التعصب يمارس تحت أسماء كثيرة، مثل التعصب الدينى، التعصب السياسى، والتعصب الاجتماعى، ويرى سيرجنت وليمسون (Sergant and willaiamson: 1958) أن ثلث المجتمع الأمريكى يعانى من التعصب. وهذه المشكلة تأتى فى المرتبة الثانية بعد مشكلة العلاقات العالمية فى هذا المجتمع. وتتضمن صور التعصب مظاهر النفور والرفض والكراهية والميل للعدوان المادى أو المعنوى.

ويعتبر التعصب سلوك مكتسباً ومتعلماً، وبالتالى فإنه يمكن تعديله باستخدام طرق متعددة منها استخدام التفكير الناقد. وقد أخذ هذا الاهتمام اتجاها خاصا فى السنوات الأخيرة فيما يعرف ببرامج التربية السيكولوجية. وتهدف هذه البرامج إلى مساعدة الفرد المتعلم داخل الجامعة والمدرسة أو خارجها، على تنمية إمكانية بما يتيح له اختيار أهدافه والتخطيط لتحقيقها. وتتضمن التربية السيكولوجية على برامج شتى تساعد الفرد على تعديل سلوكه وعلى أن يصبح أكثر فاعلية وقدرة على تحمل المسئولية وعلى تحقيق الذات. (فاروق السيد عثمان، ١٩٩٥).

ويرى والترر (١٩٨١) إن التعصب يمكن إختزاله باستخدام التفكير الناقد الذى يتمثل فى تعريف الأفراد بشكل المعلومات المتعلقة بالحياة وتوصل الباحثان بات (Pate, 1988)، وكنوارد (Conard, 1988) إلى أنه يمكن استخدام أسلوب المناقشة الجماعية التعاونية فى تنمية التفكير الناقد الذى يؤدى إلى تعديل الاتجاهات الجامدة لدى الطلاب حيث إن التفكير الناقد يقف ضد الكثير من العوامل وعادات التفكير الهدامة مثل الانقياد للعواطف أو التطرف فى الرأى أو التعصب لقضية معينة.

التصور النظرى للتعصب:

يعتبر التعصب نمط سلوكى مكتسب، وهو مثل الاتجاه النفسى يتحدد بمعايير وقيم اجتماعية يتعملها الأطفال من آبائهم ومعلميهم ومن وسائل الأعلام دون نقد أو تفكير، فالتعصب نتاج اجتماعى. فقد وجد البورت وكرمر (Allport and kramer) أن ٦٩٪ من عينة دراستها قرروا أن التعصب لديهم مأخوذ من الوالدين ويزداد التعصب لديهم بزيادة النمو. فالأطفال الصغار يلاحظون تباعد جماعتهم عن الجماعات الأخرى وفى نفس الوقت يستدخلون المعايير الاجتماعية السائدة فى جماعتهم والتى قد تعبر عن درجة من التعصب ضد الجماعة الأخرى. ولا يتطلب نمو التعصب ضد جماعة أخرى وجود احتكاك مباشر مها أو المرور بخبرات أليمة مع أعضاء مثله. كما أن الخبرات الآليمة تعزز وجود الأحساس بالتعصب المكتسب من الجماعة التى ينتمى إليها الفرد. ويلعب التعميم دوراً هاماً فى تثبيت دعائم التعصب ضد الجماعة بأسرها. ونحن نلاحظ أن الجماعات عندما تكون على بعد اجتماعى كبير، فإنه بعض من الصفات المضادة تلتصق بأعضاء هذه الجماعة. وبهذه الطريقة يظهر التعصب واضحا. كما أن التعصب ترجع أصوله إلى المراحل المبكرة من حياة الفرد، ففى الطفولة يكتسب الفرد الصور الإجمالية للتعصب من خلال التكرار والتمييز. وهذه العملية المتكاملة تنتج بنية منظمة للتعصب. ونظرا لتداخل العمليات يكون الطفل متمركزا حول ذاته مما يعطيه تصوراً مركزياً للتعصب. ويتطور هذا التفكير للفرد لكى يكون متمركزاً حول جماعته، وهو بهذا يكتسب نمط من السلوك التعصبى. كما أن النمو الاجتماعى يجعل الفرد أكثر عصباً للجماعته. وتلعب التنشئة الأسرية دوراً هاماً فى اكساب الطفل المفاهيم والعادات السلوكية والاتجاهات والقيم اتجاه قضية معينة. وبالتالى فهو يعتقد أن معايير وقيم جماعته هى الصحيحة ومعايير الجماعات الأخرى هى الخطأ. وهو مصدر آخر يؤدى إلى اكتساب التعصب.

الاتجاه التعصبى:

يعرف هاردنج الاتجاه التعصبى بأنه اتجاه أحد الأفراد نحو فرد من الجماعات العنصرية التى لا ينتمى إليها أو نحو فريق منهم أو نحوهم جميعاً. على أن نأخذ فى الاعتبار تأثير هذا الاتجاه بالمعلومات التى يحصل عليها الفرد من جماعتع. والاتجاه هو ميل أو زملة من الميول الاتجاه موجباً أو متعادلاً أو سالباً.

مكونات التعصب:

يتفق كثير من الباحثون فى مجال الاتجاهات النفسية للتعصب أن لها جوانب أساسية، وهى الجانب المعرفى، والجانب الانفعالى، والجانب النزوعى. ويمكن تفسير هذه المكونات في الآتي:

١ - **الجانب المعرفى**: يتكون هذا الجانب من المدركات والمعتقدات التى كونها الفرد عن الجماعات المختلفة بما فى ذلك الأفكار الشائعة السلبية أو الإيجابية عن أفراد هذه الجماعات من صفات.

٢ - **الجانب الوجدانى**: ويقتصر هذا الجانب على المعتقدات والأفكار التى كونها الفرد ضد جماعة زخرى. ويحتوى ذلك الجانب على مشاعر الفرد وانفعالته تجاه هذه الجماعة، وقد حظى هذا المكون بأهتمام العديد من الدراسات وخاصة في عمليات قياس الاتجاهات التعصبية.

٣ - **الجانب النزوعى**: ويهتم هذا الجانب بالناحية النزوعية فى التعصب. فحينما كان الفرد مهيئا من الناحية الانفعالية كى يتعصب ضد جماعة معينة، كان هناك الاحتمال قائما فى أنه سينزع إلى اتخاذ سياسة معينة حيالها. كأنه يكون مثلا مجموعة الآراء والأفكار حول الطريقة التى ينبغى أن يعامل بها أفراد هذه الجماعة. ولقياس الجانب النزوعى يجب قياسها من ثلاث محاور، وهى ما يرى الفرد أنه ينبغى أن يحدث، وما ينبغى عليه أن يقوم ويمكن اعتبار التعصب وحدة نفسية (Psychological Unit) أو زملة نفسية، حيث أوضحت الدراسات إلى وجود تماسك بين هذه الوحدات فى تكوين الاتجاه التعصبى للفرد. وقد طور كل بين لوكلى وهارتلى مجموعة من المفاهيم لمراحل تطور اتجاه التعصب ضد الفرد وهى كالآتى:

أ- **مرحلة التمييز**: ويقصد بها قدرة الفرد على التمييز بين أفراد الجماعات المتعصبة المختلفة. وغالبا يحدث التمييز نتيجة للتعزيز التفاضلى، وهو عنصر من عناصر التعلم الهامة فى اكتساب الاتجاهات نحو التعصب.

ب- **مرحلة التقمص:** ويقصد بها انغماس الفرد فى الجماعة التى ينتمى إليها ويتوحد معها. ويمكن أن يكتسب السلوك التعصبى باستخدام نماذج مختلفة.

ج- **مرحلة التقويم:** فى هذه المرحلة تظهر الاستجابات التى تشير إلى نوع من التعالى أو نوع من الشعور بالنقص تبعا للحكم الذى يشعر الطفل بأن الجماعات قد أصدرته على الجماعة التى ينتمى إليها.

العوامل التى تؤثر على التعصب:

يوجد العديد من العوامل التى تؤثر على التعصب منها:

١ - البناء الاجتماعى:

أ- **الجماعة:** تعنى الجماعة من ناحية بأنها نوع من العلاقات الاجتماعية المختلفة بين الأفراد ومن ناحية أخرى تنظيمات فى مستويات مختلفة من التعقيد. وتستمد الجماعة أهميتها من مشاركة أعضاؤها فى القيم وما يلتزمون به من جهود فى سبيل تحقيق أهدافها. وتزداد قيمة الجماعة بأزدياد البدائل المتاحة وبأهمية هذه البدائل، وحرية العمل المتاحة. وينشأ التعصب من خلال الأمتثال لمعيار التصلب. حيث نجد أنه بمجرد أن يتواجد التمييز والتعصب ضد جماعة خارجية تكتسب نوعية معيارية يتقاسمها ويشترك فيها اعضاء الجماعة الداخلية، ويتوقع الاعضاء أن كل منهما يتمسك بمثل هذه الاتجاهات.

ب- **أنماط التفاعل:** يخلق التعصب نماذج معينة من التفاعل التى تسهم فى الحفاظ على الوضع الراهن. وأن أنماط ونماذج التفاعل المتعددة تزيد من التماسك وبالتالى تقوى سلطة الجماعة لتدعيم الأمتثال لمعايير التعصب وهو ما يطلق عليه بالتفاعل الداخلى Internal Interaction مما يؤدى فى النهاية إلى الأتساق والأحساس بأنهم قوة كبيرة لا يستهان بها.

ج- **المعززات البيئية للتعصب:** وهى عبارة عن اجراء يؤدى فيه حدوث السلوك

إلى توابع ايجابية أو إلى ازالة توابع سلبية، الشئ إلى يترتب عليه زيادة احتمال حدوث ذلك السلوك فى المستقبل فى المواقف المماثلة.

٢ - العمليات الفردية:

إن البناء الاجتماعى يقع عليه عبء تحديد الجماعات الخاصة التى تصبح موضوعا لتمييز والتعصب، كما أنه يبنى الظروف المتنوعة التى تحافظ على انماط من التعصب نحو هذه الجماعات وتستمر فيه. كما أن التعصب يمكن أن يتكون عند الفرد من خلال العمليات الآتية:

أ- الإحباط والعدوان: ويتضح من نتائج الدراسات التى قدمها وليسون (wilson) بترجرو (pettigrew) أن عدم إشباع حاجات الفرد أو منع السلوك الموجه للهدف فإن ذلك يخلق عنده بواعث عدوانية وتخلق لديه حالة من الأحباط. ومن أهم الفروض التى وصفت لتفسير هذا الأنفعال فرض الأحباط - العدوان الذى صاغة دولارد وميللر، والذى يؤكد أن كل إحباط ينتج عنه عدوان. وأن كل هدوان يمكن رده إلى خبرة محبطة. كما أن الأحباط يجعل الفرد ينتمى إلى مجموعة من الأفراد بحيث يقوى الأحساس له بالأمان الذى يخبرة الفرد من خلال عضويته إلى جماعة معينة.

ب- الحاجات الشخصية: أحد الحاجات التى تم دراستها هى عدم تحمل الغموض Intolerance for ambiguity. فقد وجد أن الأفراد يضطربون بواسطة المواقف الغامضة. وعموما فإن الأفراد غير القادرين على تحمل الغموض يكونون أكثر تعصباً من الأخرين. كما أن الحاجة للأمن يمكن أشباعها من خلال رفض ونبذ الجماعة الخارجية. حيث أن الصراع بين الجماعة الداخلية Ingroup والجماعة الخارجية Out group يؤدى إلى التماسك بين اعضائ الجماعة الداخلية.

ج- السمة التسلطية: إن نمط شخصية الفرد هى التى تحدد هل يكون متعصباً أم لا؟ حيث أن نمو هذا النمط التسطى مرتبط وبالتنشئة الاجتماعية. فالفرد

الذى يوجد لديه انماط السيادة والطاعة والمراكز التفاضيلية، يؤدى به فى النهاية إلى خلق الاتجاهات الصارمة تجاه التفاعل مع الأخرين. وأن القيم الشخصية التسلطية يبدو أنها تساعد الفرد على تكوين التعصب نحو جماعات خارجية. كما أن صرامته وعدم مرونته كثيرا ما تجعله متعصباً تجاه موضوع من الموضوعات.

يرى روكيتش Rokeach أن الدوجماطية توجد فى مجالات كثيرة وأنشطة متنوعة، وأن أوجه التماثل الأساسية بينهم هى فى عقل غير متفتح، نظرة تسلطية نحو اصحاب المعتقدات المضادة، وعدم تحملهم للغموض، وقد اطلق روكيتش على هذه الزملة من السلوكيات بالدوجماطية Dogmatism. ويؤكد روكيتش أنه بالنسبة للخبرات التى يتلقاها الفرد اثناء حياته فإنه يكون معرضاً لعوامل داخلية تمثل ضغوطاً غير متعلقة بالموقف وناشئة عن الفرد نفسه مثل الحاجة إلى تعظيم الذات. كما يكون الفرد معرضا لضغوط خارجية مثل ضغوط الثواب والعقاب الناشئة من الوالدين والأقران، كلما كان نظم المعتقدات اكثر أنغلاقا، كان سلوك الفرد يتسم بالتعصب وكأن الفرد محكوما اكثر فى سلوكه بالقوى الخارجية لتحقيق الذات.

د- **التنافر المعرفى للأتجاه:** إن التنافر المعرفى Cognitive dissonance الذى قدمه فستتنجر (Festinger, 1957) هو جزء هام من تكوين الأتجاهات النفسية نحو التعصب. ويرى فستنجر أن الأفكار المحددة قد تكون متناسقة أو غير مريحة. وهذا ما يحدث فى التعصب عندما يقوم الفرد بتقديم عديد من التبريرات لهذا السلوك التعصبى مما يؤدى إلى خلق حالة من التناغم والراحة النفسية.

ثالثاً: العوامل الثقافية:

تلعب العوامل الثقافية دوراً هاماً فى تنمية التعصب، حيث أن عملية التطبيع الاجتماعى للطفل، تعتبر المسئولة عن تشكيل الاتجاه التعصبى، وهذاما نشاهده اثناء الأطفال مع بعضهم البعض. واثناء عملية التطبيع الاجتماعى فإنه يتم أكسابه بالاتجاهات والقيم من الوالدين. وبالتالى فإن التعصب ينمو عند الأطفال فى سن مبكرة نسبياً. ويتطور هذا المفهوم ويأخذ شكلا محدداً عبر سنوات الطفولة، وكلما تقدم الأطفال فى السن

فأنهم يتزايدون فى اكتساب اتجاهات تعصبية كما أن التعلم بالمحاكاة يلعب دوراً فى تكوين الاتجاهات التعصبية من خلال نماذج التى يمثلها الأباء لهم.

النظريات التى تفسر التعصب:

وضعت عدة نظريات لتفسير التعصب، ومن هذه النظريات ما يلى:

١- **نظرية الاستغلال:** تفسر هذه النظرية التعصب على أنه اتجاه اجتماعى ينميه المجتمع لتسفيد منه طبقة معينة تجاه طبقة أخرى. وهذه النظرية صاغها بعض فئات المجتمع ليكون لديهم السيطرة على بعض الفئات الأخرى مثال الدراسات التى كانت تظهر بأن الأطفال البيض أكثر ذكاءاً من الأطفال السود وبالتالى فإن الأطفال البيض يكونوا متمايزين عن الأطفال السود.

٢- **النظرية الحضرية:** هذه النظرية استخدمت فى ميدان علم الاجتماع لتفسر لنا دور البيئة فى تنمية الأحساس بالتعصب، حيث أن تلك النظرية تنادى بأن انتقال الناس من البيئة الريفية إلى البيئة الحضرية عادة ما تصاحبه مخاوف كثيرة نتيجة التعقيد فى المدينة. ويتطلب من الفرد أن يبذل مجهوداً وأن يتنافس للوصول إلى مستوى معين وهو يخشى الفشل، وبالتالى فإن خوف وكراهية الفرد من الفشل تجعله يسعى بأن ينتمى إلى جماعة تعطيه الأحساس بالأمن مما تجعله يتعصب لآرائها واتجاهاتها وقيمتها. وبالتالى فإن الأحساس بالتعصب يتولد عند الفرد، وهو يساعده لكى يرتقى فى المجتمع الحضرى. وقد وجد أن ابناء المدن اكثر احساساً بالتعصب من ابناء الريف.

٣- **نظرية الأحباط:** ترى هذه النظرية أن التعصب هو اتجاه سلبى وعدائى نحو فرد ينتمى إلى جماعة معينة هو نتيجة لما يعانيه صاحب هذا الاتجاه فى احباط مختلفة. وصعوبة الحياة جعلت من سمة التنافس احدى السمات الهامة فى الوقت الحاضر. وبالتالى فأن الفشل الذى قد يعانيه الفرد يسبب درجة من الأحباط. والمواقف المحبطة غالباً ما تؤدى بالفرد إلى أن يكون عدوانياً ويكون قادراً للتعبير عن ذلك العدوان ولكنه لا يستطيع تنفيس هذا العدوان على افراد الجماعة التى ينتمى إليها وبالتالى يقوم بعملية الأزاحة نحو جماعة أخرى. وعملية الأبدال والأحلال التى يمارسها

المتعصب حيل دفاعية لا شعورية وهكذا فإن الفرد يمارس التعصب دون أن يدرى وهكذا يتحول إلى مرحلة مرضية فى التعصب تجاه الآخرين.

٤- النظرية البيئية: تنادى هذه النظرية بأن التعصب هو اتجاه سلبى يكتسبه الطفل اثناء التفاعل الأجتماعى، مما يؤدى ذلك إلى تشكيل شخصيته بصورة معينة. ويتعلم الطفل أن ينتمى إلى فئة معينة أو جماعة معينة وهو يحاول أن يحصل على رضا تلك الجماعة. ويتعصب لها ويدافع عنها. وهكذا فتعصب الفرد ما هو إلا انعكاس لما تعلمه فى اثناء نموه. والتعصب غالبا ما يتم اكتسابه بطريقة التعلم الشرطى، حيث أن السلوك التعصبى يتم تعزيزه بصورة عادية من خلال الآخرين.

٥- النظرية الأنسانية الفينومونولوجية: تعتمد هذه النظرية فى تفسيرها للتعصب على اساس الخبرة الحاضرة أو الموقف الذى يمر به الفرد. وأن الاهتمام بعملية الأدراك هى التى تشكل الاساس فى تكوين التعصب عند الفرد. ويرى سارجيت ووليامز (١٩٥٨)، ورجتون (١٩٧٧) أن تعلم السلوك التعصبى هى عملية طبيعية وعادية عند الأطفال والراشدين. ويؤكد أن اكتساب الأفراد السلوك التعصبى يرجع إلى أنهم يسايرون معايير الجماعات التى ينتمى إليها الأفراد ويمكن أن يتم اكتساب السلوك التعصبى من خلال تلك الوسائط الاجتماعية وهى:

أ- تهيئة الفرص للأفراد لكى يتوحدون مع الأفكار التى تحمل معنى التعصب وأن عملية تهيئة الظروف الأتوقراطية المتساهلة للتعصب تساعد الفرد على اكتساب هذا النمط السلوكى التعصبى.

ب- تهيئة الفرص للأفراد لكى يشعروا بالتعصب من قبل الجماعات المتعصبة وهذا يعنى أن المنفعة التى يحصل عليها الفرد المتعصب تجعله يتمسك بذلك السلوك. ولهذا نجد أن الفرد يهاجم الجماعات الأخرى لأنه يرى فيها تهديداً له أو لجماعته ويصفها بصفات تعكس تعصبية تجاه هذه الجماعة.

ويتضح من تلك النظريات أن الفرد المتعصب قد يرجع تعصبه إلى الأحباط الذى كان يعانى منه، أو إلى عوامل ثقافية ونفسية تكون قد اسهمت فى تكوين نمط شخصيته واتجاهاته النفسية المتعددة.

القياس السوسيومترى

الأســــم: المؤسسة التى تعمل فيها:

الوظيفــة: عــدد سنوات الخبــرة:

١- اكتب اسم زميلك الذى تحب أن تشاركه العمل فى المؤسسة التى تعمل فيها.

(إذا كان العدد أكثر من واحد فأكتب الأسماء حسب افضلية الترتيب).

١-

٢-

٣-

٢- اذكر الاسباب أو الصفات الشخصية لاختيارك هؤلاء الزملاء؟

(١) أ ....، ب ....، ج ....

(٢) أ ....، ب ....، ج ....

(٣) أ ....، ب ....، ج ....

٣- اكتب اسم زميلك الذى تحب أن تشاركه فى دورات تدريبيه تقيمها المؤسسة التى تعمل فيها.

(١) أ ....، ب ....، ج ....

(٢) أ ....، ب ....، ج ....

(٣) أ ....، ب ....، ج ....

٤- اذكر الاسباب أو الصفات الشخصية لاختيارك هؤلاء الزملاء؟

(١) أ ....، ب ....، ج ....

(٢) أ ....، ب ....، ج ....

(٣) أ ....، ب ....، ج ....

٥- اكتب اسم زميلك الذى تحب أن تشاركه فى رحلات ترفيهية تقيمها المؤسسة التى تعمل فيها.

(١) أ ....، ب ....، ج ....

(٢) أ ....، ب ....، ج ....

(٣) أ ....، ب ....، ج ....

٦- اذكر الأسباب أو الصفات الشخصية لاختيارك هؤلاء الزملاء؟

(١) أ ....، ب ....، ج ....

(٢) أ ....، ب ....، ج ....

(٣) أ ....، ب ....، ج ....



جدول التفريغ

مكانة الاختيار بالنسبة للفرد

معامل التأثير بالنسبة للفرد الأول:

$$\text{م ث} = \frac{\text{عدد الاختيارات التى حصل عليها}}{\text{عدد الأفراد} - ١}$$

معامل التفاعل النفسى الاجتماعى للجماعة. (أ) = $\frac{\text{مجـ ع ١ .... ن}}{\text{ن١ (ن١} - \text{١)}}$

$$\text{الامتداد الموجب للفرد} = \frac{\text{عدد الاختيارات التى صدرت من الفرد}}{\text{ن} - ١}$$

أفراد يتلقون الاختيارات / أفراد يعطون الاختيارات	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)
(١)	–						
(٢)		–					
(٣)			–				
(٤)				–			
(٥)					–		
(٦)						–	
(٧)							–
الدرجــــة ١							
الدرجــــة ٢							
الدرجــــة ٣							
المجمــــوع							

المراجـــع

أحمد عبد الخالق: **الأبعاد الأساسية للشخصية**. الأسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٧.

بـــــروان، أ. : **علم النفس الاجتماعى فى الصناعة**، ترجمة السيد محمد خيرى، سمير نعيم، محمود الزيادى. القاهرة: دار المعارف بمصر، ١٩٥٦ .

بنجامين تريحو، جون زيمرحان: **استراتيجية الإدارة العليا: ماهيتهاوكيفية تشغليها**، ترجمة إبراهيم على البرلسى. القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع،١٩٨٨ .

بيرى سميث: **تولى المسئولية دليل علمى للقادة**، ترجمة عبد القادر عثمان. الأردن: مركز الكتب الأردنى، ١٩٨٩ .

جابر عبد الحميد جابر، محمد أحمد عمر: **دراسة لدافعية الحاجات لماسلو فى علاقتها. بموضوع الضبط والاستقلال الأدراكى**، جامعة قطر: مركز البحوث التربوية، المجلد رقم (٢)، دراسات علم النفس التربوى، ١٩٨٨ .

جيمس كوزيس، بارى بوزنر: **تحديات الزعامة**، ترجمة جورج حورى. الأردن: مركز الكتب الأردنى، ١٩٨٩.

حامد عبد السلام زهران: **علم النفس الاجتماعى**، (ط ٥) القاهرة: عالم الكتب،١٩٨٤ .

عبد الستار إبراهيم: **الإنسـان وعلم النفس (ط ٢)**. الكويت المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب، ١٩٨٥.

فاروق السيد عثمان، **قائمة الشخصية الناقدة**، مجلة علم النفس، العدد الثانى والعشرون، ١٩٩٢.

ــــــــــــــ، **التفكير الناقد وعلاقاته بتخفيض مستوى التعصب لدى عينة من طلاب الجامعة**، مجلة علم النفس، العدد السابع والعشرون، ١٩٩٣ .

ــــــــــــــ، **سيكولوجية إدارة الوقت وتنمية مهارات التفكير الأستراتيجى**، الأسكندرية : دار المعارف، ١٩٩٥.

فاروق السيد عثمان، **بناء مهارات التفكير الأستراتيجي في مجال الإدارة**، القاهرة : المؤتمر السنوى الثامن للتدريب والتنمية الأدارية، ١٩٩٥ .

ـــــــــــــــ، **هندسة التغيير لتطوير اداء الجامعات المصرية**، مؤتمر التعليم العالى فى مصر وتحديات القرن ٢١ ، القاهرة : مركز اعداد القادة، ١٩٩٦ .

فاخر عاقل: **الإبداع وتربية**. بيروت: دار العلم للملايين، ١٩٨٣ .

فؤاد ذكريا : **التفكير العلمى**، الكويت : مجلة عالم المعرفة، ١٩٧٨ .

فؤاد أبو حطب، آمال صادق: **علم النفس التربوى**. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٤ .

كالفن هول، جاردنر ليندزى: **نظريات الشخصية**، ترجمة فرج احمد فرج وآخرون. القاهرة: دار الشايع للنشر، ١٩٧٨ .

لويس كامل مليكة: **سيكولوجية الجماعات والقيادة**، (ط١) . القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٩ .

سعد عبد الرحمن: **أسس القياس النفسى الأجتماعي**، (ط١) القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، ١٩٦٧.

محى الدين أحمد حسين: **العمر وعلاقته بالإبداع لدى الراشدين**. القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٢.

هارولد لينيت: الإدارة الرائدة: **بناء الإبداع والتعميم والقيم فى المنظمات**، ترجمة طايل السعيد شحاته الكويت: شركة المكتبات الكويتية المحدودة، ١٩٨٧ .

تويــــــلا دل: **كيف تحفز موظفيك**، ترجمه ريم السالم بيروت: مطابع إطلس، ١٩٩٣ .

Adams, J. L: Concptual Blockbusling : Guide to butter Ideas (2nd ed). New york: Norton,1979.

Brook Field, D. S : Developing critical thinkers. Californccl : Jossey - Bassn publishers, Inc., 1987.

Boyd. E. M. & Fales, A. W. : Reflective Learning : Key to Learning from Experience. Journal of humanistic pay chology, 1983, 32, (Z), 99 - 117.

Megirow, J. : Acritical theory of adult Learning and educafion. Adult Education, 1981, 32 (1), 3 - 27.

Torrance, E.P. : Longitudinal Examiantion of the fifth grade Sample Crdhivity Georgia, Athens : Depertment of Educational psychology, 1980, 195 - 199.

Ronald Riggia: The charisma Quahent. New york:Dodd Mead Co., 1987.

